

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA  
DO BRASIL (CPDOC)**

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação. A citação deve ser fiel à gravação, com indicação de fonte conforme abaixo.

BARBOSA SOBRINHO, José Eugênio de Rezende.  
José Eugênio de Rezende Barbosa Sobrinho  
(depoimento, 2011). Rio de Janeiro,  
CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (2h  
22min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre ESCOLA DE ECONOMIA DE SÃO PAULO (EESP/FGV) e FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**José Eugênio de Rezende Barbosa Sobrinho  
(depoimento, 2011)**

Rio de Janeiro

2020

### *Ficha Técnica*

**Tipo de entrevista:** História de vida

**Entrevistador(es):** Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro ; Mário Grynszpan;

**Levantamento de dados:** Ana Carolina Bichoffe;

**Técnico de gravação:** Bernardo de Paola Bortolotti Faria; Fernando Henrique Neves Herculiani;

**Local:** São Paulo - SP - Brasil;

**Data:** 05/12/2011

**Duração:** 2h 22min

Arquivo digital - áudio: 2; MiniDV: 3;

Entrevista realizada no contexto do projeto “Trajetória e pensamento das elites do agronegócio”, desenvolvido entre setembro de 2011 e dezembro de 2012, com financiamento da presidência da Fundação Getúlio Vargas. O projeto tem como objetivos a constituição de um banco de depoimentos (registrados em áudio e vídeo), que deverá ser disponibilizado na internet e, eventualmente, servirá como fonte para a publicação de um livro.

**Temas:** Agricultura; Assuntos familiares; Assuntos pessoais; Atividade profissional; Café; Cana de açúcar; Desenvolvimento científico e tecnológico; Desenvolvimento sustentável; Elites agrárias; Elites econômicas; Formação escolar; Formação profissional; Golpe de 1964; Governo Ernesto Geisel (1974-1979); Governos militares (1964-1985); Instituto do Açúcar e do Alcool; Monteiro Lobato; Movimento dos Sem Terra (MST); Pecuária; Planos econômicos; Política; Sérgio Buarque de Holanda;

## *Sumário*

*Entrevista: 05.12.2011*

Origens familiares; a mudança de cidade dos avós paternos em função de melhores condições para o cultivo de café; a dinâmica de desenvolvimento e aquisição de terras na época do avô do entrevistado, nas primeiras décadas do século XX; a família paterna; a paixão do tio paterno, de mesmo nome do entrevistado, por cavalos; a influência dos pais para que o entrevistado e os irmãos seguissem no agronegócio; a continuidade do modelo de aquisição de terras até a geração do entrevistado; a ligação da família com a agricultura; a diversificação da atividade produtiva da família; a divisão das terras em núcleos familiares; a relação do pai com o cultivo de café no final da década de 1930; a diversificação econômica na atividade da família; o início do cultivo de cana-de-açúcar e a ida para a região do município de Assis; a relação do pai com a família Matarazzo; o início da pecuária e do cultivo de laranja; a transição, na época do pai do entrevistado, do café para a cana-de-açúcar; comentários sobre a transição para outras atividades, sobretudo a pecuária; o crescimento da agroempresa familiar; a fusão da parte industrial com a Shell; a consolidação empresarial do entrevistado e dos irmãos; comentários sobre a mudança do pai para Assis; comentários sobre o início do desenvolvimento da região de Assis; a aquisição por parte do pai do entrevistado de um usina de beneficiamento de cana-de-açúcar; comentário sobre o fim da sociedade do pai com Ferdinando Matarazzo; a volta da associação do pai com os tios do entrevistado; a atividade produtiva entre o cultivo da cana-de-açúcar e a pecuária, no estado de São Paulo; a situação da empresa familiar quando do nascimento do entrevistado, já com a posse de duas usinas, as Usinas de Maracaí e Nova América; os anos de estudo do entrevistado, em São Paulo; o intercâmbio para os Estados Unidos, na época do colegial; comentários sobre a escolha pela carreira de agrônomo; as diferenças entre as famílias materna e paterna; a mudança e o estabelecimento do pai do entrevistado em São Paulo; a politização e a articulação do pai do entrevistado; comentários sobre a participação do pai em entidades de representação e cooperativas; a diversificação produtiva no cultivo de laranja; as dificuldades no cultivo da laranja, como o inseto greening; a expansão de terras da família para o centro-oeste, com a compra de uma fazenda em Dourados, no Mato Grosso do Sul; a delegação, por parte do pai do entrevistado, da gestão do dia-a-dia das fazendas

para os filhos; a participação do pai nas discussões políticas e institucionais; comentários sobre a expansão e a posterior separação das terras da família; a fusão com a empresa Cosan; a mecanização e a mão-de-obra nas fazendas; comentários sobre a dinâmica entre patrão e trabalhador nas grandes fazendas; comentários sobre os planos de reforma agrária pós-Redemocratização; comentários sobre a atuação do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST); comentários sobre as mudanças econômicas na década de 1980 com a redemocratização; a expansão da fronteira agrícola para o Paraguai; o investimento em qualidade e tecnologia; a importância do investimento em pesquisa e estudos de solo; a importância da universidade para o entrevistado; a relação com pesquisadores e universidades; a importância dos conhecimentos de gestão adquiridos pelo entrevistado e seus irmãos; comentários sobre a consultoria especializada em empresa familiar; a importância da harmonia na família; comentários sobre as regras para familiares ingressarem nas empresas; a importância de conhecer outras culturas; a importância do inglês na vida profissional do entrevistado; comentários sobre a Usina Nova América; a mecanização na produção de cana-de-açúcar; o investimento na capacitação dos trabalhadores e na reciclagem da mão-de-obra; a importância da responsabilidade social e ambiental; comentários sobre os pilares da sustentabilidade; comentários sobre o investimento estrangeiro no agronegócio brasileiro.

*Entrevista 05/12/2011*

Mário Grynszpan – Quais são os antecedentes, enfim, como os negócios da família foram sendo feitos, sua formação?

José Eugênio de Rezende Barbosa Sobrinho – A dinâmica vocês vão perguntando...

M. G. – Isso.

J. S. – Perguntas mais específicas, ou abertas, e tal?

Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro – Mais específicas e abertas [risos].

J. S. – Está bom, porque às vezes eu sou muito prolixo, e eu vou engatando na conversa e eu vou respondendo muito mais do que você perguntou, então como é que faz? [risos]

L. R. – O senhor pode ficar tranquilo, porque se ficar...

M. G. – Nós pegamos ganchos a partir do que o senhor disser e puxamos outras coisas, enfim, pode ficar tranquilo.

L. R. – Pode ficar tranquilo porque isso não é um problema.

M. G. – Não precisa ficar se policiando não, nós pegamos...

J. S. – Às vezes não é cronológico também, vai e volta.

L. R. – Isso é totalmente normal, é assim mesmo.

M. G. – Depois, na hora da publicação, nós editamos as entrevistas.

J. S. – Está bom.

M. G. – Um pouco para dar, mais ou menos, o mesmo ordenamento a todas elas, não vai sair exatamente como o senhor falar não.

L. R. – Doutor José Eugênio, eu queria que o senhor começasse falando um pouco quando o senhor nasceu, onde o senhor nasceu, e quem eram seus pais.

J. S. – Eu nasci em 1964, em São Paulo, meus pais eram Renato Rezende Barbosa e Maria Angélica Dias de Rezende Barbosa.

L. R. – E o que eles faziam?

J. S. – Meu pai veio de uma família de agricultores, não é nascido, mas o meu avô nasceu em Termas de Leopoldina, Minas Gerais. Era um médico, mas que se tornou agricultor. Saiu de Termas de Leopoldina, foi para Cravinhos, onde eles compraram em uma época ainda que Ribeirão Preto, a região de Ribeirão Preto era uma região ainda não muito desenvolvida, ficaram por um tempo em Cravinhos, e foram evoluindo, acho que mais para frente à gente pode explicar a história mais detalhada do meu pai. Minha mãe veio de uma família de professores, meu avô por parte de mãe e minha avó eram professores de colegial, de ginásio, e até de faculdade, na época de mais maturidade dos meus avós. Minha mãe nasceu aqui em São Paulo mesmo, na época que o Rio Pinheiros ainda fazia curva, e dava para nadar no Rio Pinheiros, e conta das histórias das chácaras aqui na beira do Rio Pinheiros, pescava, enfim, fazia as atividades de fim de semana no Rio Pinheiros.

L. R. – E o senhor tem outros irmãos?

J. S. – Eu tenho dois irmãos, eu sou o mais novo, tenho dois irmãos, tenho 47, meus irmãos um têm 66 e o outro tem 62, a Renato de Rezende Barbosa e Roberto de Rezende Barbosa.

M. G. – Seu pai nasceu em Minas ou ele já nasceu aqui?

J. S. – Ele nasceu em Cravinhos.

M. G. – Nasceu em Cravinhos? E sua mãe é de São Paulo?

J. S. – São Paulo mesmo.

M. G. – E o que os seus avós... O senhor falou que eram de família de agricultores, um médico que...

J. S. – Família de cafeicultores. Naquela época o café – vou fazer uma afirmação que pode estar errada numericamente – mas era 80% do PIB brasileiro, naquela época. Eram cafeicultores, a família toda, só que a topografia naquela região era uma topografia muito ondulada, e que gerava um custo, já naquela época, gerava um custo muito maior, vamos dizer, do que uma boa topografia. Então a família resolveu sair de lá e vir para uma região mais suavemente ondulada, por conta da topografia, e que também era uma região que estava desenvolvendo, o patrimônio, as terras eram mais baratas, o clima era positivo, um clima que era bom para café, então vieram para cá.

M. G. – Que época foi isso, mais ou menos, o senhor sabe?

J. S. – Essa época... Acho que foi em... Meu pai nasceu em 1917 – estamos indo lá para trás! Provavelmente entre 1900, 1910.

M. G. – E o seu avô, quando veio, ele manteve as terras que ele tinha em Minas?

J. S. – O modelo de desenvolvimento, naquela época, era um modelo muito simples. Os agricultores, as famílias que vieram de Portugal, ou da Itália, ou de outro país, que mexiam com agricultura, eles iam indo em regiões, na época, de regiões de fronteira, onde as terras eram muito baratas, *muito, muito baratas*. Ao valor de hoje você comprava um hectare, ou um alqueire, por 10 reais, 20 reais, e você aumentava a quantidade. E você esperava chegar, você melhorava a infraestrutura da fazenda, e você esperava o desenvolvimento chegar: as estradas, as cidades, as escolas. E depois, como era um crescimento muito grande, depois de uns 10, 15 anos, a infraestrutura daquela microrregião estava mais organizada, o desbravador vendia aquela área, ou ficava com aquela área, e comprava uma, naquela época 200, 300 quilômetros da região. Porque você demorava dez dias, cinco dias para chegar, andava 200 quilômetros. E por assim ia se desenvolvendo, ia crescendo o patrimônio, em quantidade, não só em valor, mas em

quantidade de terras. Esse era o modelo da maioria dos agricultores mais tradicionais do país. Eram desenvolvedores, ou eram agricultores que tinham uma vontade de crescer, enfim, que tinham uma visão mais abrangente da economia do Brasil. A família ficou um tempo em Cravinhos, depois a família, tem uma serra entre, hoje em dia, Marília e Londrina, que tem uma altitude muito grande, e as terras não são tão férteis quanto Ribeirão Preto. Então a família vendeu a fazenda em...

M. G. – Cravinhos?

J. S. – Em Cravinhos, e tinham várias áreas nas Serras de Marília, Garça, Quintana, aquelas regiões, para plantar café. Então eles tinham, se eu não me engano, eu não sei o tamanho da fazenda, na época eram 200 alqueires, e eles compraram 1000, 1500 alqueires em Marília para sair de lá e aumentar o patrimônio. E a família vai crescendo também, e dizem que a reforma agrária mais tradicional se dá na cama [risos], então os filhos, o pai, aí tem quatro filhos, os filhos têm dez filhos, e você tem que, tem não, mas quem tem uma cultura de crescimento, você vai crescendo para manter, caso os filhos queiram seguir a carreira, manter um padrão de vida para a família.

M. G. – Quantos irmãos seu pai...

J. S. – Meu pai tinha? Seis irmãos.

M. G. – Seu pai ainda é vivo?

J. S. – Meu pai já faleceu.

M. G. – Já faleceu?

J. S. – Faleceu.

M. G. – Então quantos irmãos, desculpe?

J. S. – Seis.



M. G. – Todos homens, tinha mulheres também?

J. S. – Tinha, uma, duas... Três mulheres e quatro homens. Um médico, o meu pai fez até o colegial, não gostava muito de estudar, mas era uma pessoa que gostava muito de trabalhar; um administrador de empresa; outro administrador de empresa... Acho que já deu seis, não é? E três mulheres: uma catequista – minhas tias são muito espiritualizadas, rezam muito.

L. R. – Religiosas?

J. S. – *Muito, muito religiosas.* Um médico que era apaixonado por cavalo, porque quanto você vem de uma família de agricultores, ou pecuaristas, vamos dizer assim, pode não ser a sua prioridade, mas o seu lazer, normalmente volta para alguma coisa relacionada com pecuária, com agricultura. Eu tinha um tio que era médico, era um médico muito conceituado aqui, tem o mesmo nome que eu, um otorrino, e a paixão dele era cavalo. Dava uma brecha aqui em São Paulo, ele ia mexer com cavalo. A agricultura é uma coisa muito apaixonante, a qualidade de vida é muito boa, as pessoas são mais abertas, sem desconfianças, do que na cidade grande.

L. R. – Mas os outros irmãos permaneceram no agronegócio?

J. S. – Todos. Meu pai era uma pessoa muito diplomática, ele transmitia através de exemplos uma paixão muito grande pela agricultura, e minha mãe é uma pessoa de muita personalidade forte, e que essa mistura do casal fez com que todos os irmãos seguissem na agricultura. Um tendendo mais para entender e gostar de coisa da pecuária, que é meu irmão mais velho, o outro irmão mais para a área administrativa, e eu para a área mais agrícola, de plantas, vamos dizer assim. Tanto é que nós continuamos a seguir a história do meu pai, nós pegamos uma fase da empresa – que hoje já é uma empresa, era uma empresa muito grande que foi feito, mais para frente a gente pode falar o momento atual – o modelo que o meu avô começou, vindo de Minas, indo para Ribeirão Preto e indo para Marília, a gente, junto com o meu pai, no início de vida, continuamos. Nós saímos de Marília, meu pai foi para Assis, já foram uns 70 quilômetros, que era para baixo na Serra, aí foi para o Mato Grosso do Sul, ao sul de Dourados, e aí já na minha geração, junto com os irmãos, para o Paraguai, então foi continuando. Agora meio que acabou um

pouco esse modelo, porque não tem, você passa do Paraguai, você já começa a passar para a Argentina, que é um país, naquela região mais ao norte, é mais seco, e o mundo já está com sete bilhões de pessoas, então tem gente para todo o lugar, então é mais difícil esse modelo de desenvolvimento.

L. R. – E os seus tios também seguiram esse modelo do seu avô?

J. S. – Alguns tios sim, meu pai era muito focado na parte agrícola, empresarial-agrícola, naquela época, meu pai tinha uma visão muito empresarial do negócio, e os meus tios sim, a maioria dos meus tios sim, mas não era uma prioridade para eles, alguns eram profissionais liberais, muito competentes, conhecidos e tal, que pegavam a poupança que eles conquistaram e compravam a terra, mas não era uma coisa profissionalizada, entre aspas, era paralelo à vida deles. Mas a família toda, direta ou indiretamente, sempre foi ligada à agricultura.

M. G. – Seu pai era o mais velho dos irmãos, ou não?

J. S. – Não. Meu pai era do meio, acho que quinto, ou sexto. Desculpa quarto ou quinto.

M. G. – E as suas tias, elas casaram? Os maridos ficaram também nas terras, ou não?

J. S. – Não. Duas não casaram, uma casou. Eu falei que eram três, não é?

M. G. – Três.

J. S. – Duas casaram, uma já faleceu, os filhos não seguiram a profissão, e a outra, o marido dela era um administrador de empresas, tinha algumas empresas perto de Santos, de beneficiamento de café, alguma coisa com banana, então não entrou muito na agricultura. Mais para frente ele se tornou sócio da família, o marido dessa minha tia que já faleceu, faz muito tempo, mas pode-se dizer que ele era indiretamente um agricultor, ele gostava mais da cidade, de São Paulo, e tudo mais. Porque a família, nesse ínterim, como a maioria da família, para aquela época, tinha uma erudição, um conhecimento muito bom, aquela época o meu avô estudou na França, que era por parte da minha mãe, por um bom tempo, a família já pensava em um modelo de cadeia, então tinha uma

comercializadora de café, tinha uma beneficiadora de algodão, na época por um período pequeno, porque na época de Marília não tinha ninguém estruturado que fazia isso, e estava começando...

M. G. – E a família plantava algodão também?

J. S. – Pouco, muito pouco, mais comprava. Naquela época tinha o modelo de meeiro, ainda tem em algumas culturas, mas não é moderno falar, mas naquela época tinha. Os italianos que eram muito ambiciosos, e trabalhadores, e disciplinados, a maioria deles, eles vinham, você tinha lá 100 hectares de café, você pegava 10 a 20 hectares para cada família de italianos, e dividia a produção. E quem comercializava isso? Você montava uma estrutura para comercializar junto, com transparências. Era uma relação bem madura com os meeiros, era uma coisa interessante. Meu pai contava, eu não participei disso, então era muito interessante naquela época.

M. G. – Então foi o seu pai que ficou tocando os negócios da família?

J. S. – Foi. Na realidade, tinha um tio, meu tio eu não sei muito bem, quem sabe dizer a história mais em detalhe é meu irmão do meio, do meu tio, que ele conheceu, conviveu. Eu não convivi muito com esse meu tio, um tio-avô, que era sócio da família, mas é aquela coisa, em uma família, ela vai ficando com vários primos, os núcleos vão sendo, vamos dizer, vai existindo uma diversidade dos núcleos familiares, então cada um quer seguir um caminho de uma forma diferente, ou tomar mais risco, tomar menos risco, então a empresa chega a um momento que fica com uma complexidade de liderança muito grande, aí você separa uma parte, e cada um toma um caminho com mais personalidade, e tudo mais, é natural isso acontecer. O meu tio-avô era sócio do meu avô, mas aí quando o meu pai, acho que tinha em torno de 18, 20 anos, as fazendas foram divididas, separadas, e tudo mais, e meu pai seguiu mais individual, por um período, e depois voltou, até os irmãos do núcleo dele, voltaram a ser sócios dele.

M. G. – O seu pai tinha 20 anos, foi meados da década de 30, mais ou menos, não é? Segunda metade...

J. S. – É, vamos dizer, ele nasceu em 17, final da década de 30.

M. G. – O senhor sabe se nessa época a família ainda plantava café? Porque esse foi um momento de crise do café.

J. S. – Foi, meu pai contava, era com muito pouca criatividade que os agricultores tinham naquela época, eles plantavam café e só café, desbravava com o café. Café ou pecuária, a pecuária tem uma tradição muito grande, eu não vou poder falar muito de pecuária, porque os pecuaristas podem falar: “mas você não sabia disso, você não sabia daquilo”, porque a gente, não são gerações e gerações de pecuária, como tem muita família aí no Brasil, então não sei dizer muito a história. Mas o café a gente via que tinha, meu pai ficava muito magoado com o Getúlio, que manipulava os preços, ele não gostava do Getúlio, e falava que tinha que fazer isso, tinha que fazer aquilo, aí tinha aquelas instituições que te amarravam, o modelo de comercialização, e tal, e foi o modelo que a lei da oferta e procura foi deixada de lado, e você tinha uma arquitetura diplomática dentro do país, e uns interesses muito fortes para aquela específica cultura, e chegou uma hora que as estruturas se ruíram, tanto pela crise de 29, eu não estava nascido ainda [riso], mas a gente escuta falar, e foi bem pior que a de 2007/ 2008 que a gente teve aqui, agora recentemente, mas diz que o mundo literalmente parou por um período, até a economia e as informações se reestruturarem. Depois disso - eu não era nem nascido, mas o que eu escuto os mais antigos falarem - que o agricultor foi olhando, depois daquele “baque” que teve, foi olhando opções de diversificação, de uma forma um pouco mais profissional. Então, no caso específico da família, teve a entrada na parte de pecuária, mais firme, com mais profissionalismo, e a gente entrou depois em um passado, que hoje fez a família crescer muito, que foi a parte de cana-de-açúcar. Açúcar e álcool, cana-de-açúcar, que começou, se não me engano, há 65 anos, 66 anos atrás, que foi quando a gente entrou na região de Assis, a família, já no núcleo do meu pai, e depois, junto com os tios, em açúcar e álcool.

L. R. – E por que Assis? Tinha algum motivo?

J. S. – Na realidade, depois – eu não vou ser muito cronológico – ele saiu de Cravinhos e foi para Marília. Aí teve uma pequena separação na família de primos e tal. O meu pai era muito articulado diplomaticamente, ele se relacionava com as famílias muito ricas

aqui do Brasil, naquela época os Matarazzo era uma empresa muito grande, e meu pai era muito amigo de um dos filhos do Conde Chiquinho<sup>1</sup>, que foi o fundador...

L. R. – O patriarca.

J. S. – O patriarca, vamos dizer assim. E aí meu pai achou uma fazenda em Assis, meu pai andava demais. Achou uma fazenda de 1800 alqueires, naquela época, em Assis, tinha um alambique de pinga e tinha uma plantação de café, e tinha pecuária, e convidou – era Ferdinando Matarazzo – para ser sócio: “tem essa fazenda, eu posso comprar uma parte, não consigo comprar tudo, você quer ficar sócio?”. Ai ele foi, era uma terra... Era não, é. Hoje, terras muito férteis, muito boas, tinha uma climatologia boa - para café um pouco menos, porque não tinha muita altitude - mas para cana, para gado, enfim, terras muito férteis, e ele achou lá, era um negócio que tinha... No início, quando você entrava em uma região, você tinha a sensibilidade e a intuição do clima, do solo, do potencial evolutivo que tinha você não tinha estudos profundos, ou acesso a estudos profundos de climatologia, de pedologia, você ia pela experiência mesmo, pela intuição, e isso se tem em várias empresas, ou famílias, no norte do Paraná, agora não estou me lembrando do nome da empresa que desbravava, fez Londrina, fez Maringá, fez Cascavel, era uma empresa já estruturada, acho que era “Melhoramentos”, alguma coisa assim. Então tinha essa sensibilidade, você ia para frente e ia desenvolvendo a região.

M. G. – Vocês começaram com cana, a cana veio antes da laranja então?

J. S. – Não, começou com... Você pediu para ir bem para trás [risos].

L. R. – É.

M. G. – É. Só para saber se a cana veio antes da laranja. Começou com café, na verdade?

J. S. – Muito antes. Começou com café, daí foi para cana.

M. G. – Agropecuária, não é, que o senhor falou?

---

<sup>1</sup> Francisco Matarazzo II, filho de Francisco Matarazzo.

J. S. – Cana, depois foi fortemente para a pecuária.

M. G. – Pecuária de corte?

J. S. – Depois, há 22 anos, a laranja é muito recente. 22 anos atrás para laranja. A gente entrou na laranja com o dinheiro da cana e com o dinheiro da pecuária, com a história das outras culturas.

M. G. – É pecuária de corte?

J. S. – Na verdade é cria, recria e engorda, faz praticamente a cadeia toda. Anos que o mercado muda você sai da cria e vai mais para... Períodos, ciclos, não anos, você vai para a engorda, anos vai para cria, aí depende muito do mercado.

L. R. – O senhor lembra-se de algum momento ou de alguma passagem em que o seu pai dizia por que saiu do café, ou como foi saída do café para o início do plantio da cana-de-açúcar? Como se deu essa transição?

J. S. – Foram as geadas, o mercado, que o meu pai já tinha participado junto com meu avô, da crise de 29, então você começa a pensar nas leis básicas da oferta e procura, e você já começa a olhar outros caminhos de uma maneira mais séria, e na realidade, aquelas coisas que os antigos falavam: “você não pode colocar todos os ovos na mesma cesta”. Uma questão do conceito da diversificação, não uma diversificação de ramo, mas uma diversificação, entre aspas, de produto, então você equilibra café, pecuária, açúcar. Hoje em dia é mais, a maioria das empresas, vamos falar dos agricultores mais tradicionais, eles têm... Os produtores hoje, produtores de soja, milho e algodão, alguns deles, ou, vamos dizer, uma boa parte deles, tem uma reserva de valor na pecuária, porque é uma atividade, ainda nas regiões de fronteira, sem muita tecnologia, você pode ter lucratividade sem muita tecnologia, então você tem uma rentabilidade nessas culturas que se é altamente tecnificada, que é soja, milho e algodão, aí um ano bom, que você não está querendo comprar uma terra, ou crescer, você entra e estoca o seu ganho daquele ano em uma fazenda de pecuária, em uma região de fronteira, ou em boi, ao invés de deixar aplicado no banco. Em algumas regiões, boi ainda é reserva de valor. Uma atividade,

comparativamente, por faturamento, por hectare, bem menor do que os grãos, e a laranja e do que a cana, mas é uma atividade que é mais segura.

M. G. – Para vocês também, então, isso?

J. S. – É, hoje em dia mudou muito, minha família, quando você entra na arquitetura da família também, nós fomos crescendo - agora estou falando mais do núcleo dos três irmãos, não da família maior, mas o núcleo do meu pai, a família do meu pai -, nós fomos crescendo, tornamos uma empresa de agro business muito grande, *muito grande*, e na crise de 2007, que nós estávamos crescendo muito rapidamente, e não tínhamos o cenário dessa crise de 2007, nós fizemos uma fusão na parte industrial com a Shell, com a Raízen, que foi uma coisa da globalização, então hoje nós somos...

M. G. – Cosan, não é?

J. S. – Cosan. É. Hoje nós somos acionistas na parte industrial e de comercial, somos acionistas de uma empresa muito grande, multinacional, está em 100 países, fatura 500 milhões de dólares, é uma escala totalmente diferente, e a família se voltou para estruturação de agricultura mesmo, porque hoje a gente tem os três irmãos têm negócios separados, empresas que são bem profissionalizadas na parte agrícola. Não é uma fazenda, já é uma empresa agrícola, e que cada um tem a sua característica, tenho um irmão hoje, o Renato, ele é um grande pecuarista e tem grãos no Mato Grosso do Sul e no Paraguai. O Roberto, que ficou com uma área significativa de cana, e administra o suprimento de matéria-prima de duas unidades da Raízen hoje, Cosan Shell, vamos dizer, Raízen. E eu fiquei com a outra parte da empresa, que tem um negócio de cana significativo, que administra o fornecimento de matéria-prima também de duas unidades da Cosan, da Raízen, e uma fazenda, uma empresa, uma fazenda, para um produtor, uma fazenda grande, no setor de citros, então são dois negócios que são significativos para mim. Hoje, aquela coisa, os meus sobrinhos, como eu sou o mais novo, eu tenho um sobrinho de 37 anos [risos], então é praticamente meu amigo, não é meu sobrinho. É mais amigo do que sobrinho, então são 11! Aquela coisa da reforma agrária, eram três, são 11, a empresa cresceu, o meu pai foi um empreendedor muito eficiente, eu, meus irmãos, conseguimos continuar a história do meu pai, e hoje deu para harmonizar e deu para

construir uma etapa seguinte da história muito tranquila, dentro das nossas características e tudo mais.

M. G. – Deixa-me voltar lá atrás, quando o seu pai passa do café para a cana, para a pecuária, seu pai era fornecedor de cana, ou investiu em engenho, depois usina?

J. S. – Não, meu pai sempre foi...

M. G. – Porque você falou que pensava em termos de cadeia, não é?

J. S. – É. Sempre foi, na região, em Marília, você era um agricultor e você tinha a visão comercial, naquela época. Você beneficiava café, podia comprar café de alguns agricultores, ou comprar algodão e beneficiar algodão de alguns agricultores, e meu pai, como ele tinha muito relacionamento, naquela época tinha o “paulistinha”, aquele avião de pano, que como o telefone era aquele telefone de manivela, então tinha algum problema de clima, lá na região de Marília, de Paraná, a notícia demorava pelo menos uns três, quatro dias para chegar em Santos, que era o centro mercadológico do café, então meu pai tinha aquele aviãozinho, se geava, e tinha um problema: “Oh, geou e tal”, ele pegava, no dia seguinte, às cinco e meia, seis horas da manhã, ele ia para Santos, e se posicionava no mercado de café, então era um modelo totalmente diferente. Hoje você faz um “click” e você tem toda a informação sem sair do lugar, então eles tinham essa consciência de cadeia. Quando ele saiu de Marília, ele resolveu sair da sociedade da família, estava ficando muita gente, muito grande e tal, ele foi para Assis pensando já em cadeia, e não tinha infraestrutura em Assis, era uma cidade de cinco mil habitantes, a cidadezinha do lado da fazenda praticamente era uma passagem, então não tinha infraestrutura. Tinha lá uma plantação de café, um alambique de pinga, mas não tinha infraestrutura nenhuma, foi se construindo isso a partir do zero, você demorava, para andar 20 quilômetros um dia, se chovia você demorava cinco horas, sete horas, e tinha que dormir no meio do caminho, porque atolava o carro, era totalmente diferente os tempos e movimentos de antigamente. Na fazenda, uma época, tinha umas 500, 600 pessoas morando na fazenda, porque não podia sair, tinha praticamente uma cidade na fazenda. Então você vai construindo esse desenvolvimento. Quando você entra em uma região, e uma região que não está ainda valorizada, de uma maneira comparativa com as regiões de centro, você tem que ir para o básico, você tem que fazer estrada, a casa, a



escola, normalmente você fica uns dois, três anos sem escola, ou a professora tem que morar na fazenda [risos]. Você começa a fazer uma comunidade, que tenha vendinha, um supermercado. Não porque quer fazer, é porque não tem, tem que fazer, você constrói. Tinha o alambique, tinha uma cultura na família que não podia ter um investimento que fosse alcoólico, então trocou, do alambique fez açúcar, parou de fazer pinga.

L. R. – Por quê?

J. S. – É um preconceito, eu acho que é um preconceito, não é um negócio bonito de ter, vamos falar assim [risos].

L. R. – É muito tentador.

J. S. – É, um preconceito. E aí mudou. E era mais estruturado também o mercado de açúcar naquela época, então mudou de pinga para açúcar. Depois que meu pai foi para lá, que e conseguiu e teve um sucesso econômico, e foi ganhando, porque as terras eram muito férteis - tinha uma usina, a 30 quilômetros, 40 quilômetros, uma região de um solo mais misto, e era de um pessoal de Alagoas, e o pessoal não estava com vontade, não gostou da região, e aí meu pai comprou essa usina, e vieram os irmãos, o núcleo dele, vieram os irmãos juntos, os irmãos do núcleo dele da família. Minha avó, vários tios eram sócios dessa segunda usina, e ele era uma pessoa gregária, e que desbravava as coisas.

L. R. – Eu tenho uma pergunta, porque quando o senhor estava contando sobre a compra da fazenda em Assis, o senhor disse que ela foi feita em sociedade com o Ferdinando Matarazzo.

J. S. – Sim. Aí ele resolveu sair, depois saiu, um tempão. Porque, na realidade, a família Matarazzo era uma família muito rica, *muito rica*, chegou a ter 100 empresas, e foi uma das razões que ela não conseguiu administrar tudo, porque era muita diversificação, eles tinham vários tipos de empresa, e no caso, quando veio a crise, como esse sócio do meu pai, era um dos vários negócios dele, ele resolveu sair, meu pai acertou, naquela época você tinha cinco anos, seis anos de prazo para pagar, aceitou, e o negócio teve sorte e ele saiu depois.

L. R. – Então acabou ficando só a sua família?

J. S. – Só a minha família, no caso do meu pai.

M. G. – O seu pai que tinha ficado sozinho, digamos assim, um tempo, depois volta a se juntar com...

J. S. – Os irmãos.

M. G. – Os irmãos.

J. S. – Mais adiante.

M. G. – Isso foi mais ou menos quando?

J. S. – Não sei te precisar em termos de período, eu não sei te precisar, mas deve ter ficado sozinho em torno de uns cinco anos a oito anos, mais ou menos, entre esse período aí.

M. G. – Tinha as duas pernas: tinha açúcar e tinha a pecuária?

J. S. – Sim, mais açúcar, majoritariamente açúcar.

M. G. – Mais açúcar.

J. S. – Pecuária você fazia nas áreas que não ia cana. Naquela época você comprava o núcleo de uma fazenda, e depois você ia arrendando ou alugando os entornos. Mas, prioritariamente, pecuária era marginal naquela época, você não tinha um foco muito grande.

M. G. – E tudo em São Paulo ainda, nessa época?

J. S. – São Paulo, alguns tios tinham fazenda, porque meu avô tinha ido para o Paraná, mas muito pouco, nunca eu vi a família, era uma oportunidade o Paraná, porque tinham

terras mais baratas, naquela época, estou falando coisa de 1930, eu também não era vivo [risos], eu escuto, essa coisa de escutar.

M. G. – Era fronteira.

J. S. – Era fronteira, mas ia lá, esperava, investia um pouco na fazenda e vendia, ou comprava em outro lugar, enfim, na mesma região.

M. G. – Era, sobretudo, então, açúcar, principalmente açúcar, e um pouco de pecuária, no caso do seu pai, em São Paulo só?

J. S. – É.

M. G. – Era essa a situação quando o senhor nasceu?

J. S. – Isso em, vamos falar, 64. Em 1964 eu nasci, e tinha a Nova América, que era a usina.

M. G. – Já tinha a Nova América?

J. S. – Já tinha a Usina Maracaí, e a Nova América, devia ter uns 15, 20 anos, mais ou menos. A Usina Maracaí, em 1964. E era uma época que o país estava crescendo, estava em um momento de evolução, e era crescer em açúcar e álcool, não era poder diversificar. Estava em uma época onde a agricultura, açúcar e álcool, estavam tendo uma boa remuneração.

M. G. – O senhor estudou em que escolas, o senhor lembra? Claro que lembra, mas enfim, eram escolas...

J. S. – Eu estudei agronomia...

M. G. – Não, mas estudava no primário ainda...

J. S. – Aqui em São Paulo! Eu já sou de uma época que a família estava um pouco mais elitizada.

M. G. – A família morava em São Paulo?

J. S. – É. Eu morava em São Paulo, meu pai viajava muito, morei em São Paulo [tosse] até os 20 anos, e depois fiz agronomia, fui embora de São Paulo.

M. G. – E o senhor fez o primário aonde?

J. S. – Primário, como era a escola que chamava? Bola de Neve era a escola, aqui na travessa da Faria Lima.

M. G. – Era uma escola particular?

J. S. – Escola particular.

M. G. – Ginásio foi lá também?

J. S. – Ginásio eu fiz no Hugo Sarmento, ali no Sumaré. Depois fiz vestibular e fui embora de São Paulo.

M. G. – E o científico o senhor fez também nessa mesma escola?

J. S. – Também, não, fiz no Logus, aqui na Rebouças. Uma história gozada, eu filtro um pouco as coisas, eu não sou muito de fazer a cronologia. Então, primário no Bola de Neve, ginásio no Hugo Sarmento, e colegial no Logus, aí você vai morar fora, fiquei um ano fora, nos Estados Unidos, durante o colegial.

M. G. – Foi fazer o quê, intercâmbio?

J. S. – Fui fazer intercâmbio, fiquei um ano fora.

M. G. – Ficou aonde?

J. S. – Fiquei em Utah, nos Estados Unidos, uma família de mórmon, tinha que rezar todo o dia. [riso]

M. G. – Eram agricultores?

J. S. – Não, o meu pai era professor de uma escola pública em South Jordan, que era sul de Salt Lake City. Passei um frio danado, mas foi uma experiência muito boa, você volta sabendo da importância, porque aqui no Brasil você não tem, a cultura do latino é uma cultura mais aconchegante, mais emotiva, e o anglo-saxão acorda tal hora, tem que cortar grama, tem que fazer esse papel, foi muito bom, muito positivo outra cultura.

M. G. – Isso foi durante o colegial, então?

J. S. – Foi no final do colegial. Depois voltou, fez vestibular, e entrou na faculdade e seguiu carreira de agrônomo.

M. G. – E o senhor discutia com o seu pai sobre que carreira o senhor ia seguir houve alguma influência...

J. S. – Foi uma coisa natural, porque quando o pai, vamos falar: “olha, você é um cara frustrado e tal, porque foi, de certa forma, conduzido ou influenciado, tal...” Quando o pai, a família, o entorno, os tios, eles gostam, você começa a ficar entusiasmado pelo exemplo, não pelas palavras. Quando a pessoa descreve para você as coisas e tal, então hoje se eu tivesse que começar de novo, eu acho que faria a mesma coisa, eu estudaria de novo agronomia e me aprofundaria nisso daí. Porque você tem tanta qualidade de vida, tanta possibilidade de você se aprofundar cientificamente nessa profissão, que é muito gostoso. É uma tradição da família, apesar dos pais, pelo menos a parte do meu pai, era mais característica de empreendedores, empresários e tal, com a maioria deles, com pouca erudição, eles não se davam muito bem em estudar, mais na parte acadêmica. E na parte da minha mãe era o contrário, a maioria dos tios eram muito acadêmicos, estudavam muito, meu avô era professor, super professor, amigo, eu não o conheci, mas dizem que era amigo de Monteiro Lobato, enfim, naquela época a sociedade era muito pequena, então foram dando exemplo. Os meus tios por parte da minha mãe não foram acadêmicos,

mas mais propensos para a área do conhecimento, do academicismo. Então essa mistura, você vai pegando essas influências, e você não vai ficando um adolescente mal resolvido, revoltado. Você gosta, você curte, tem uma dúvida você tem pessoas para perguntar, enfim, para você trocar ideia, discutir estratégia ou tirar dúvida, então eu acho que é tranquilo. A influência, ela vem por um estilo de vida e por você se adaptar ou não se adaptar. Hoje mesmo, você pega meus filhos, eu estou com 47, eu tenho um filho que gosta muito de agricultura, está fazendo agronomia, e um outro filho que está tentando a vida de cantor [risos]. Então é água e o vinho, mas tem que deixar, uma coisa que saiu dele, você pode até ficar meio angustiadão no começo, mas se der certo, deu certo, se não der, estamos aqui, vamos seguir a vida que você se adapta para você não ficar revoltado depois.

L. R. – Eu tenho uma questão que é um pouco anterior a isso: quando que ocorre o estabelecimento do seu pai em São Paulo? Por que ele decide vir para São Paulo? Porque, até então, vocês estavam morando em Assis, ele tinha fundado a usina Nova América, depois ele compra uma outra usina, e por quê ele vem para São Paulo então, nesse processo?

J. S. – Meu pai era uma pessoa que, a gestão do dia-a-dia não era uma característica muito dele [tosse]. Ele tinha boas pessoas que o ajudavam no dia-a-dia, que trabalhavam, e ele é uma pessoa que articulava muito institucionalmente o setor. Não em nível de lideranças, mas ele estava perto das pessoas que construíam as políticas, que construíam a visão de futuro do setor, e o centro intelectual... Não vamos falar intelectual, mas vamos falar um centro econômico estava se organizando dentro da cidade de São Paulo. Você tinha as tradições de Belo Horizonte, tradições do Rio de Janeiro, mas o centro econômico daquela época, principalmente do café, ele estava vindo para São Paulo, saía a maioria dos produtos por Santos, e tudo mais, e a maioria das pessoas que decidiam a estratégia, tanto a nível de política, quanto a nível de mercado, estavam aqui. Ele vinha, naquela época você podia ficar, você tinha pessoas que faziam uma gestão, como era uma família muito tradicional, sabiam escolher pessoas que ficavam ou ajudavam no dia-a-dia da fazenda, senão você não consegue influenciar por onde os caminhos da cultura ou do país. Meu pai era uma pessoa muito politizada, muito ideológica, no sentido teórico, independente de qual ideologia, porque naquela época você tinha o comunismo e o capitalismo. Era a dialética. Hoje em dia os ecologistas e os não ecologistas, essa é a dialética do momento.

Então meu pai era uma pessoa que tinha princípios, ele respeitava muito o Carlos Lacerda, que era um comunista - ele era um capitalista - mas ele não concordava, mas respeitava muito Carlos Lacerda, “esse homem é coerente”, ele falava, mas eu não participei, ele já tinha falecido, mas ele admirava a pessoa como conceito. Então ele tinha esses momentos que ele vinha e se nutria de discussões acadêmicas e tudo mais. Eu acho que ele leu muito pouco, mas ele ficava tão entusiasmado, que ele pegava os livros, porque naquela época era muito fácil, você conversava com o escritor do livro, ele tinha o livro *Raízes do Brasil*, eu nem me lembro...

M. G. – Sérgio Buarque de Hollanda.

L. R. – Sérgio Buarque de Hollanda.

J. S. – Mas ele ficou apaixonado, ele comprou uns 200 livros [risos], e ele dava para todos os amigos. – “Mas você leu, pai?”. Ele enrolava assim, não tinha lido, ele conversava com as pessoas que liam, gostava de trocar ideia, ele se entusiasmava muito com esse tipo de coisa.

L. R. – Ele chegou a ser dirigente de alguma associação, foi político?

J. S. – Sim, ele era uma pessoa... Político não, ele participava, ele influenciava na construção e na pessoa que ficava na liderança, ele era muito articulado, todo mundo respeitava muito ele, gostava, porque era um diplomata natural, instintivo, mas nunca foi de “oh, pegou a liderança!”, ele gostava de trabalhar, de fazer acontecer, não ter aquele ritual do presidente, acho que não era importante para ele isso, ele queria discutir os caminhos e participar, ajudar no que puder.

M. G. – Então organização de classe ele não participava?

J. S. – Muito, ela perguntou na parte de liderança, do ritual do poder. Ele influenciava muito, era muito respeitado, mas nunca teve “oh, foi o presidente!”, sim o presidente, mas nunca o presidente operacional. Tinha na época a Sopral<sup>2</sup>... Foram sendo feitas várias...

---

<sup>2</sup> Sociedade de Produtores de Açúcar e de Alcool.

M. G. – De que entidades ele participava?

J. S. – Coopersucar, na época, foi um dos fundadores da Coopersucar.

M. G. – Mas aí já mais adiante, não é? Já na década de 70?

J. S. – Não, eu não me lembro da Coopersucar, eu não sei a cronologia da Coopersucar. Tinha o Instituto Nacional do Café, tinha um instituto de açúcar e álcool, que eu não me lembro...

L. R. – O IAA<sup>3</sup>.

J. S. – O IAA, é.

M. G. – O IAA é mais antigo.

J. S. – Então, o IAA, ele participava, ajudava, porque era muito político, não eram os produtores que escolhiam, mas ouvia ele falar, de ir lá nas reuniões, reivindicar isso, sugerir aquilo, mas nunca ele na frente, gerindo o negócio, mais articulando as políticas junto com todo mundo.

M. G. – E cooperativa, ele participava?

J. S. – A Coopersucar era uma cooperativa como princípio.

M. G. – Pois é, a Coopersucar era, mas...

J. S. – Porque você tinha alguns usineiros, tinha o pessoal de Ribeirão, pessoal de Piracicaba, de Jaú, Bauru ali, mais Jaú. E Assis, que era uma região meio fora do núcleo, mas você tinha a comercialização, era interessante fazer, ou pelo menos ter uma informação conjunta de todos os produtores, então um dos fundadores foi meu pai, da

---

<sup>3</sup> Instituto de Açúcar e Álcool.



Coopersucar, e que na época, conta na família que o meu avô por parte de mãe, viu na França, a França se organizar em formas de cooperativas, então trazia essa tecnologia, e tinham as ideias de se unir na parte de comercialização, e não necessariamente na parte de produção. Ficou um período lá, depois teve uma mudança administrativa, ele optou por sair, mas sempre foi uma pessoa que gostava de se associar em alguns elos da cadeia.

M. G. – E cooperativas de produtores pecuaristas?

J. S. – Não, pecuarista é um pessoal um pouco mais individualista, eles têm as associações, mas na parte de comercialização, não tem muito como açúcar, como a soja, como é milho, algodão menos, porque é um mercado mais recente profissional no Brasil. Mas, pecuarista é um pouco mais individual, ele tem as associações, mas as associações não são cooperativas que eles compram junto, vendem junto, o gado. Está começando agora alguns “flashes”, a Assocon<sup>4</sup>, que tem uma associação dos confinadores do Brasil, mas cada confinador vende o seu gado, de certa forma, separado, é mais uma associação, não um cooperativa, mas uma associação para você discutir as políticas, discutir os interesses, mas cada um faz a sua gestão, ou faz a sua estratégia. É diferente, tem nuances em cada setor, bem diferentes entre elas. Você pega a soja, soja hoje é característico que a maioria dos sojicultores, eles usufruem ou participam das cooperativas, principalmente no Paraná e São Paulo, já no Mato Grosso, na Bahia, já é uma relação de algumas associações de produtores com algumas multinacionais, que foram as desbravadoras, tanto os produtores, quanto as multinacionais. As cooperativas sim vão, mas o modelo moderno hoje de desenvolvimento na parte de grãos, ele está um pouco diferente do modelo que era antigamente, que a cooperativa ia, comprava a terra, financiava os agricultores, cooperados, vamos dizer, e esses agricultores investiam e eles iam crescendo. Hoje não. É o próprio agricultor com escala que vai, compra a terra e desenvolve ele mesmo. Na parte de grãos.

M. G. – O senhor entrou para a faculdade em que ano, o senhor lembra?

J. S. – Eu me formei em oitenta...

---

<sup>4</sup> Associação Nacional dos Confinadores (Assocon).

M. G. – E dois?

L. S. – Não, eu entrei em 82, me formei em 87.

M. G. – 87?

J. S. – É.

L. R. – E nessa época a família já tinha alguma inserção na área de laranja? Como é que se dá essa nova diversificação?

J. S. – Na área de laranja, na realidade, foi ao contrário. Na época, quando a Castello Branco quando ia até o quilômetro 200, tinha um bolsão esquecido no Estado de São Paulo que era ali, Santa Cruz do Rio Pardo, onde a Castello Branco não passava. A Castello Branco estava fazendo, em 1982, e estavam fazendo o prolongamento da Castello Branco, e tinham terras que eram razoavelmente boas, e que ainda não estavam em uma valorização muito grande. Compramos uma área significativa naquela região, e começou a se discutir o que faria. Começou a entrar com pecuária, depois entrou com cana, aí entrou com soja. Aí nós tentamos café, naquela região, mas nós tivemos um azar, já tinha uma sinalização, mas por tradição, a gente tentou voltar, porque a família já tinha saído do café, mas é uma região um pouco mais fria, e no primeiro ano nós plantamos café, fez todo um planejamento de altitude, mas veio uma geada. Isso, se não me engano, foi em 87, 88, mais ou menos, uma geada e queimou 70% do café que estava plantado, apesar da gente fazer várias ações mitigadoras, era um “turning point”, tinha lá uma decisão a ser tomada, se insistiria a continuar, ou nós diversificaríamos para um outro tipo de cultura que não tínhamos entrado. Então a família discutiu e resolveu, tinha um pouquinho de cana, “vamos aumentar a cana?”, “não!”, “vamos montar uma arquitetura para diversificar a parte de laranja”, a parte da empresa, a sociedade. E aí foi decidido entrar em laranja, a gente decidiu entrar em laranja em 88, e de 88 para cá a gente foi evoluindo. Na época tinham muito poucas empresas, as empresas tradicionais, hoje a Cutrale, Fischer, Citrovita, entrou junto com a gente, a Votorantim entrou junto com a gente na citricultura, aí tem a Dreyfus, que é uma multinacional, que faz muito tempo, e tem vários agricultores tradicionais no norte do Estado e no meio do Estado. E é uma região que existia laranja, eram propriedades muito pequenas, mais para o lado de

Itapetininga, mas naquela região não tinha, então a gente foi dos primeiros a profissionalizar, entre aspas, a laranja na região. Aí foi dando certo, o clima foi ajudando, foi dando certo, a gente foi tendo boas produtividades, de lá para cá, você vê o desenvolvimento, hoje a região é muito desenvolvida em termos de laranja. Vieram as grandes empresas, praticamente todas as grandes empresas estão hoje lá, com fazendas muito grandes e bem profissionalizadas, hoje uma boa parte da região, uma parte significativa da região é em laranja, com todo mundo, tanto os tradicionais, quanto os produtores novos, na região de Santa Cruz do Rio Pardo, porque realmente deu certo. E também, a laranja tem uma característica que, como é uma cultura perene, ela tem, hoje nas regiões tradicionais, estão tendo muitos problemas sanitários, o greening que já entrou, e que custa muito caro para você manter, a nossa região ainda está monitorável, está viável, mas na região de Araraquara, na região um pouco ao sul de Limeira, ao sul de São José do Rio Preto, o greening está realmente prejudicando a cultura de laranja.

M. G. – O que é o greening?

Fernando Henrique Neves Herculiani – Mário! Só uma pequena pausa.

M. G. – Tem que trocar a fita.

[FINAL DO ARQUIVO pho\_1949\_jose\_eugenio\_sobrinho\_2011-12-05\_01]

M. G. – O senhor ia explicar para a gente o que é o greening, não é? O senhor estava falando que...

J. S. – O greening é uma doença nova que não tem ainda uma solução biológica para ela, um controle viável, que você tem que ir monitorando...

M. G. – O que é, é um fungo?

J. S. – É um inseto.

M. G. – É um inseto?

J. S. – Que pica a planta e que transmite uma bactéria, e que essa bactéria, os fluxos de seiva da planta, eles vão se deteriorando. Em quatro, cinco anos você perde a árvore.

M. G. – É a tal da Tristeza, é isso?

J. S. – Não, a Tristeza já é bem antigo, hoje você tem vacina, você tem alguns mecanismos...

M. G. – É, da década de 50 ainda, é verdade.

J. S. – É o psilídeo. É um inseto que você tem, cigarrinha, um parente da cigarrinha, que vai, pica a planta, está com a bactéria, e você tem que ir monitorando, aplicar defensivos contra ela. Também quando você vê uma árvore que tem sintoma, você tem que retirar essa árvore, porque senão ela vai picando essa árvore e vai...como é que fala?

L. R. – Disseminando a praga.

J. S. – Disseminando essa coisa. É uma praga muito ingrata, porque você não dizima totalmente a cultura para dar um melhor preço, um pior preço e tal, ela vai te pegando, e você vai custando para manter ela longe, mas você não tem problemas com produtividade, você vai tirando devagarzinho as árvores que estão infectadas, que não vão produzir mais, mas é lento, e custa caro para monitorá-la.

M. G. – E tem que usar defensivo, não tem controle biológico?

J. S. – Não, por enquanto não acharam nada, nenhum tipo de controle biológico. Estão indo para um caminho da transgenia agora, mas para a laranja, uma cultura perene, a transgenia é um processo lento, vão achar a solução, mas é um processo que é lento, enquanto não acha, você vai tendo que monitorar, conviver, fazer outros tipos de manejo da praga.

L. R. – O monitoramento é feito visualmente, tem algum tipo de teste?

J. S. – Visualmente, você faz visual, tem o sintoma na planta, e depois você vai, leva e confirma, a nível de laboratório a bactéria, se está infectada ou não. Mas é primeiro o visual, depois você testa.

M. G. – Eu queria voltar um pouquinho lá nos anos 70, a década de 70 é a época que a cana explode, porque, com a crise do petróleo, nos anos 70, o Brasil, começa a investir mais pesadamente em combustível alternativo, no álcool combustível, e aí tem duas coisas: tem investimento pesado no álcool, e tem um investimento muito forte também na ida para o cerrado, na expansão da agricultura para as áreas de fronteira, sobretudo no cerrado, ocupação na época, enfim, que a agricultura começa a sair para o centro-oeste, não é cana, é soja, mas a cana está entrando lá mais agora.

J. S. – É.

M. G. – Mas, enfim, esse é um momento grande também de participação do cerrado, de forma de expansão. A família cresce, enfim, a quantidade de terras?

J. S. – Então, na década de 70...

M. G. – Ela se beneficia com esse movimento?

J. S. – É, bem lembrado. Na década de 70, qual foi a movimentação grande na família? Eu era muito pequeno, então eu vou lembrar...

M. G. – Dez anos, não é?

J. S. – É, vou te falar, tinha menos que dez, tinha uns seis, sete anos, eu só escuto e participo de “orelhada” [risos]. Comprou-se uma fazenda no Mato Grosso do Sul, em Dourados.

M. G. – Ah, foi nessa época que...

J. S. – Foi, nessa época, 72. Uma fazenda muito grande, que você andava 150 quilômetros de terra para chegar, era de um príncipe holandês, você tinha culturas lá de chá, chá-mate, pecuária, e você tinha uma cidade, praticamente, na fazenda, chegou a morar três mil

peças, quatro mil pessoas na cidade, é um vilarejo. Tudo tradicional parecia que você estava na Europa, era um negócio muito interessante, no meio do nada. E tinha o rio Amambai, secava, tem um preparo na parte de chá, secava, levava no rio, e ia até o rio Paranapanema por barcas. Depois, o chá não era uma coisa que era o nosso negócio, e se tornou pecuária por um período, uma terra muito boa, até hoje está na família, o meu irmão Renato que está administrando a fazenda, e hoje é pecuária e grãos.

M. G. – Tem grãos também?

J. S. – Grãos.

M. G. – Soja?

J. S. – É, a prioridade é grãos, mas hoje é uma pecuária altamente tecnificada, hoje está em voga a integração lavoura e pecuária, você faz soja dois, três anos, soja, milho, dois, três anos, depois você entra com pasto de alta tecnologia. Enquanto a média nacional é menos de uma cabeça por hectare, lá, no verão, você chega à por sete, oito cabeças por hectare. A fazenda é um jardim, uma coisa muito bacana de se ver. Para quem gosta de agricultura é muito bom. Esse foi o grande investimento na época.

M. G. – Foi a aquisição dessa fazenda lá em Dourados?

J. S. – É, isso até, prioritariamente na década de 70, 80, foi esse investimento.

M. G. – Seu irmão mais velho já estava no negócio nessa época?

J. S. – Todos os dois.

M. G. – Todos os dois? A diferença de idade é qual mesma, para o senhor?

J. S. – Eu tenho um irmão que está com 61, eu estou com 47, são 14 anos.

M. G. – 14 anos.

J. S. – 14 anos do meio, e 16 o segundo.

L. R. – Então os dois se transferem para Dourados?

J. S. – Não, tem a usina ainda. Na realidade, não é absoluto o modelo, você pode ficar em uma região, depois você compra outra região, mas compra com a rentabilidade da região, você fica na região.

M. G. – E na verdade era um negócio só, ainda não estava dividido em diferentes empresas, não é? Só vai acontecer mais tarde?

J. S. – Isso é, foi dividido quando meu pai faleceu. Dividimos quando meu pai faleceu? Minto. Foi agora, recente, faz dois anos.

M. G. – Só uma curiosidade, bem lateral [riso]: seu pai continua pilotando até que idade?

J. S. – Meu pai é uma pessoa totalmente fora do usual, meu pai era uma pessoa muito desprendida, e ele gostava e sabia delegar as coisas, sabia acompanhar as coisas. Então meu pai, acho que com 55 anos, 50 anos, ele já delegou prioritariamente para os meus irmãos. Então ele ficava na parte institucional, não tinha a gestão, hoje acho que foi até um pouco radical, mas era totalmente desprendido. “Você toca, você tem que errar, se precisar de minha ajuda você me liga, a gente conversa”. Sempre estava presente, óbvio, mas sempre foi, de gestão do dia-a-dia, delegou tudo.

M. G. – E ele fazia o quê?

J. S. – Ele participava institucionalmente das coisas aqui em São Paulo, das instituições, das políticas, uma época ele entrou na parte, não política, mas na parte institucional. No pró-álcool, ele era uma pessoa que punha a pasta debaixo do braço e ia falar com os militares, ia argumentar que o álcool era um caminho para o país, e para sociedade uma solução muito positiva, e que era um caminho viável, e ia conversando. Ia ao ministro, não como presidente de uma associação, mas como um diretor, um conselheiro da associação, e ia fazendo essas influências, e conseguiu. Ele foi um dos fundadores, tinha ele, Lamartine Navarro, depois tinham algumas outras lideranças que eu não estou me

lembrando agora o nome, eles se reuniam: “oh, você faz isso, você faz aquilo. Não, eu vou conversar com o ministro, vou conversar com o coisa e tal, vamos influenciar, vamos montar política, vamos falar o que a gente quer, vamos se organizar para falar o que a gente quer, o que a gente imagina para daqui cinco, dez anos, e tal”.

M. G. – Ele foi um dos fundadores do que, que o senhor falou?

J. S. – Sopral na época. Nossa é antigo! Mas hoje nem existe.

M. G. – Sopral era o quê?

J. S. – Era uma associação de produtores de açúcar e alguns produtores de álcool, porque, na época do Pró-álcool, os militares, ideologicamente, têm vários defeitos, mas economicamente, tinha uma parte dos militares que tinha uma visão estratégica muito interessante para o país. Não estou falando a parte ideológica, mas a parte estratégica, estrutural, era uma coisa que a gente, no mínimo, tem que respeitar, esta parte. Então ele montava os planejamentos, discutia com grandes pensadores, científicos, e sugeria uma estratégia para o poder público, que na época eram os militares. E no caso, acho que foi no governo do Geisel.

M. G. – A época do Proálcool é Geisel.

J. S. – É, 75 a 79.

M. G. – Alysson Paulinelli.

J. S. – Alysson Paulinelli e tal, então essas pessoas todas eram figuras muito comentadas dentro da minha casa. –“Estou pensando em montar uma turma, umas quatro, cinco pessoas para ir conversar com o Alysson Paulinelli, para conversar com o presidente, para fazer, uma coisa”. Então isso era uma coisa que eu era habituado a escutar dentro de casa, ele era muito ativo nisso daí.

M. G. – Os políticos frequentavam a sua casa também? Iam lá procurar seu pai, pedir voto, apoio, não?



J. S. – Não, não era esse tipo...

M. G. – Era mais uma política de classe mesmo, de interesse, não tanto uma política formal, partidária não?

J. S. – Não.

M. G. – Ninguém da família se envolveu não, com política?

J. S. – Não.

L. R. – Nem seus tios?

J. S. – Meu tio adora, até que é vivo ainda, têm 84, ele adora política, vereador. Prefeito ele não curte muito, porque é muito desgastante politicamente, mas ele gosta, ele curte estar nas articulações, meu tio. Está vivo ainda, ele gosta, mas nunca foi mesmo um político profissional, político não é profissional, mas um político profissional. Mas na família nunca teve assim um que fosse deputado, ou vereador, ou prefeito, ou governador, enfim.

L. R. – Falando um pouco da relação com seus tios, eu queria entender, em certa medida, como é que há essa diferenciação, e como que os negócios da família passam a ser mais da família do seu pai, porque quando você fala que o seu pai vai para a Nova América, os irmãos vêm junto, e a mãe também. Quando que acontece essa separação, houve uma separação, por exemplo, por fazenda, por área, como que se deu isso?

J. S. – No caso especificamente do meu pai, ele não estudou muito, ele admirava muito quem era acadêmico, mas ele mesmo não estudou, porque era agitado, gostava de se movimentar e tal, e ele fazia a gestão da empresa da família, da parte da minha avó, dos meus tios-avós, ele administrava. Ai, o núcleo do meu tio-avô foi aumentando, e a família ficou muito grande, e se dividiu de uma maneira muito tranquila, a parte dos meus tios-avós. Como meu pai era muito trabalhador, muito agitado, muito empreendedor, tinha um espírito de empreendedor, e relacionado também, ele rodava muito, e ele achava bons

investimentos em regiões de fronteira, e ele falou: “olha, mãe, vamos aqui! Eu tenho aqui 50 alqueires, 100 alqueires, eu vou vender esses 100 alqueires aqui” – ele já tinha ganhado dinheiro trabalhando – “e vou comprar 1800 em sociedade com essa pessoa”, então ele fazia 18 para um, naquela época, em 300 quilômetros de distância. Hoje você vê Mato Grosso do Sul, o preço às vezes, em algumas regiões, semelhantes, ou até mais caras que algumas regiões no Estado de São Paulo, mas antigamente a diferença era muito grande, com o valor de um, você comprava 100, às vezes, ou 50 hectares, às vezes, um para 50 a relação. Com isso meu pai foi..., ele tinha essa vontade, e alguns dos meus tios, a maioria dos meus tios, eles tinham, prioritariamente, o estudo de um profissional liberal, então eles não tinham tempo de empreender, uns estavam no interior, ou estavam na capital estudando, e meu pai começou a trabalhar com 16, 17 anos. Ele começou muito mais cedo, então ele conseguia ver oportunidades lá que os meus tios não estavam vendo. Fez, deu certo, e aí convidou a minha avó para ser sócia, e conseqüente alguns tios diretamente e outros tios foram indiretamente. E todo mundo comprava terra nessa segunda indústria, que a maioria eram sócios, eles compravam terras, vizinhas das usinas, porque naquela região, a região não era muito desenvolvida, então compravam a usina, e os tios, com o dinheiro da profissão, iam lá na região e compravam 200 alqueires, 100 alqueires, naquela época. E aí se ia fazendo uma família ia fazendo a arquitetura social, vamos dizer assim, da região. Respondendo a tua pergunta: é uma etapa, meu pai saiu da família do núcleo maior, junto com a minha avó, e depois ele trouxe os irmãos do núcleo dele, convidou.

L. R. – E como aconteceu a saída? Porque seu pai acabou se focalizando em uma determinada área, e com isso depois vocês. Ou vocês continuam trabalhando em sociedade com os tios?

J. S. – Não, hoje em dia... O ciclo hoje, vamos dizer... Eu tenho que voltar, meu pai. Meu pai, uma usina era dele, e outra usina era junto com os tios.

L. R. – Qual que era junto com os tios, a de Maracaí?

J. S. – Maracaí foi a segunda. E aí, um dos meus tios, ele não tinha um espírito muito agressivo, empreendedor, então essa usina, ela foi crescendo, mas de uma maneira um pouco mais conservadora, aí meu tio faleceu, minha tia faleceu, um tio meu não tem filhos, aí, naturalmente, e muito harmonicamente, porque isso era um valor muito forte

no meu pai, o núcleo do meu pai foi adquirindo a parte dos tios, mas muito harmonicamente. Sempre compondo, sempre fazendo uma negociação muito elegante, e hoje, nessa fase de 1980, 90, entre 90 e 2000, voltou para o núcleo, eu e meus dois irmãos ficamos proprietários das duas usinas, e depois a gente fez a fusão junto com a Cosan, e agora a Raízen. Hoje em dia, a cada seis meses muda tudo [riso], a gente fez essa fusão, mas anteriormente tinha feito uma fusão das empresas no núcleo da família. Tudo é feito de ciclos, depois que nós fizemos a fusão com a Raízen, nossa família, são 11, minha geração são três, e a nossa família são 11 e onze, tem um de 36, 37 anos, e um de nove anos, são 11 primos. E é um patrimônio significativo, deu para a gente compor e ter uma lógica empresarial com os três núcleos que ficaram, que se organizaram. Então foi super tranquilo. Então esses 11 tem um pouquinho mais de complexidade para eles se entenderem do que os três [risos]. São ciclos.

M. G. – Eu queria, ainda lá atrás, nos anos 70, o senhor era garoto ainda, mas talvez o senhor lembre disso, além da ocupação do cerrado, da expansão para o cerrado, dois outros elementos foram importantes nesse crescimento, sobretudo da cana, um pouco foi o que possibilitou a expansão para o cerrado também, um foi investimento em pesquisa agropecuária, criação da Embrapa<sup>5</sup>, e outra foi também, esse que foi um momento, meados dos anos 70, segunda metade da década de 70, investimento muito forte em mecanização da agricultura, sobretudo na cana. E esse foi o momento também que os jornais..., como o senhor falou, as fazendas eram locais onde muita gente morava, os trabalhadores moravam dentro das fazendas, depois começaram a sair gradativamente.

J. S. – Sim.

M. G. – Passaram, as fazendas foram terminando com as colônias que existiam dentro delas, e essa segunda metade da década de 70 foi o momento que os jornais falavam muito das condições precárias de vida dos boias-frias, dos cortadores de cana. O senhor se lembra, mais ou menos, disso, como é que era essa situação nas terras de vocês? Mecanização responsável, um pouco, pela saída dos trabalhadores também.

---

<sup>5</sup> Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

J. S. – Na época, eu lembro de escutar um trauma, minha mãe era..., eu estou falando uma coisa muito superficial.

M. G. – Claro, o senhor era menino na época!

J. S. – Minha mãe sempre foi uma pessoa muito estruturada, era assistente social.

M. G. – Ela era formada assistente social?

J. S. – Formada. Ela era assistente social. E ela fazia esse trabalho de assistente social. Uma pessoa de personalidade muito forte, então ela contando as histórias, que dava curso para parteira, tinha essas coisas, e o pessoal, como tinha muita dificuldade física de se aculturar, o pessoal era muito simples, e com muito pouca informação de medicina, então, eu vejo minha mãe contando que, à medida que a fazenda foi crescendo, e muitas pessoas entrando, na época de 64, na época do Jango, que tinha aquela luta...

M. G. – Efervescência.

J. S. – Efervescência estava muito acirrada, e minha mãe é uma pessoa que ela é naturalmente do coração, e ela ajudava muito a arquitetura de saúde, prevenção sanitária das pessoas. Era um familião, as pessoas lá, todo mundo nascia, e tinha parteira, tinha discussão, como é que ia fazer. Isso é as coisas que eu escuto. E na época que a tensão estava muito grande, teve uma greve geral, acho que em sessenta..., não me lembro, final de 60, ou um pouquinho depois da revolução, e minha mãe ficou muito angustiada, porque ela via, ela sentia da parte dela que ela estava dando o máximo, e as condições básicas, condições boas de vida para as pessoas, mas as pessoas não estavam entendendo desse jeito, nem o que estava acontecendo. Ela falou: “chega uma hora que a coisa fica tão complexa, tão grande, que o patrimônio, na realidade, não é mais seu, você tem que compartilhar – nessa época, compartilhar os resultados, os ganhos, com as pessoas, porque a coisa está tomando um tamanho, que você não consegue ter esse conceito da propriedade só para você”. Você vai coordenando a construção da riqueza, do crescimento, e à medida do possível, quando você tem o resultado, você compartilha uma parte desse resultado com as pessoas que, no seu julgamento, porque é propriedade privada, que você considera que estão ajudando. Essa coisa do morar na fazenda, o

conceito do coronel, essas coisas, não é que a pessoa fazia, ela tinha que disciplinar que ela era o poder naquele território pequeno, porque existe uma dificuldade muito grande de locomoção, então você tinha que ter uma disciplina: “tem que fazer isso, fazer aquilo”, e, às vezes, o academicismo, eu estudei em faculdade pública, o academicismo, às vezes, te deixa muito longe, e te faz fazer um diagnóstico geral: “ah, todo proprietário é coronelista, e toda a pessoa mais simples é boazinha, honesta, tem caráter, e tal, e todo rico é o bicho papão, é o cara que é sacana, comedor de criancinha, e tal”, então você taxa ideologicamente por classe social, que, na realidade, de certa forma é um erro conceitual. Esse tipo de coisa... Tinha muita gente que fazia um trabalho muito bom, social, não só porque queria, porque precisava, não era um trabalho degradante. A gente comentou que tinha os meeiros, era uma participação de lucro, não produzia, não ganhava; produzia, ganhava. Tinha uma relação essencialmente evoluída, mas não tinha todas essas regras, essas normas, que hoje em dia tem, que às vezes até infantiliza o trabalhador. Você quer conscientizar ele na participação, mas às vezes as regras trabalhistas impedem você fazer isso, porque ela pressupõe que o trabalhador é hipossuficiente, ou é ignorante, ou é limitado, e, na realidade, hoje em dia não é, o acesso que um trabalhador tem uma pessoa de classe média, ou classe baixa, é muito igual, ou até melhor, do que uma pessoa de classe alta. As faculdades hoje, públicas, elas são qualitativamente iguais, em algumas profissões até muito melhor do que as faculdades particulares. Então, eu acho que a gente tem que evoluir a dialética social para ter outro tipo de debate, porque não é mais isso. E a gente, como eu participava muito da faculdade, e eu convivia com pessoas que realmente vieram de famílias muito simples, você via que, conceitualmente, as ideias do trabalho, da coisa, tanto eu quanto eles, tinham muitos semelhantes, quando não entrava na parte ideológica, quando entrava na parte ideológica a gente tinha uns “arranca rabos” lá [risos]. Porque o trabalho mais gostoso que eu fiz foi estudar o comunismo, quando eu tinha 17 anos. Você lê, é uma maravilha, é apaixonante, mas a hora que você vai para as mazelas do ser humano, tem que ter algumas limitações, então não tem jeito, você tem que fazer o social, mas pensando um pouco na lógica, na razão, meio cru.

M. G. – Deixa eu pegar os anos 80 então, que o senhor já estava na faculdade. Quando chega o final do regime militar, que tem a nova república, havia uma certa expectativa de que o governo iria fazer reforma agrária, tanto que foi feito o plano nacional de reforma agrária, não foi o primeiro, mas, enfim, foi feito o plano nacional de reforma agrária, havia um ministério voltado para isso, havia uma mobilização grande, em 84 foi criado o

MST<sup>6</sup> também, já começou a haver uma intensificação dos processos de ocupação de terras. O senhor se lembra dessa época? Da família ter ficado preocupada com essa possibilidade?

J. S. – Acho que preocupação todas as famílias de agricultores sempre têm, mas o modelo, eu vou ser um pouco radical, até um pouco meio direitista demais, mas hoje vendo, tendo estudado em faculdade pública, e no último ano a gente tinha um viés para economia agrícola, de estudar sociologia, é uma discussão ideológica um pouco atrasada essa coisa da reforma agrária, não está muito moderno, um negócio que é um ranço de trás. Hoje nossa presidenta, que está se mostrando como uma pessoa muito madura, ela deixou para trás os problemas, as mágoas que ela tinha, e ela está tentando caminhar no que ela realmente acha que vai funcionar, são pessoas assim que você começa a respeitar. Esse modelo da reforma agrária vai dividir terra, hoje em dia, se você for ao extremo, conceitualmente ao extremo, não estou falando que isso é correto, mas ao extremo, você pega as empresas grandes, os grandes agricultores de soja do Mato Grosso, os grandes agricultores de soja da Bahia, de algodão, os canavieiros, as empresas canavieiras do Estado de São Paulo, alguns pecuaristas, você tem algumas famílias, ou modelos de famílias que não priorizam a agricultura, que muito desse patrimônio que eles receberam da geração anterior, ou de outra geração, quem faz a gestão desse patrimônio são essas empresas. As empresas vão dizer, ou multinacionais, ou nacionais de famílias tradicionais, elas, de terra própria mesmo, elas têm aí entre 30 e 50 %, 50% em terras de terceiros. O patrimônio terra é de um médico que ganhou dinheiro, ou o avô dele ganhou dinheiro e ele comprou lá 200 alqueires, não quer vender.

M. G. – Arrenda, não é?

J. S. – Aí ele arrenda. O modelo de produtividade então é um pouco essa evolução, a economia vai muito mais rápido do que as discussões ideológicas. Você também, olhando na prática, não estou falando que não tem as suas exceções, mas o modelo de MST<sup>7</sup>, está aparecendo na mídia agora todas essas nuances problemáticas que tem um desvio de objetivo do MST, ou de fato não é a reforma agrária, é mais institucional e mais 99% ideológico, e a hora que você vai em alguns, na maioria, não estou falando que não tenha

---

<sup>6</sup> Movimento dos Trabalhadores Sem Terra

<sup>7</sup> Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra.

suas exceções, na parte oeste de São Paulo, e tal, um modelo que não está dando certo, não está criando riqueza nem para o assentado, e nem para a sociedade. Qual o modelo que vai dar certo eu não sei te falar. Esse modelo você vê, de reforma agrária, de MST, é um modelo que precisa ser totalmente repensado em um outro ambiente. Você pega hoje, quando você analisa, nessa região mesmo, ali em Assis, Paraguaçu, Maracá, você tem modelos que deram muito certo, que vieram alemães, vieram italianos, tem colônias, cidades feitas, que vinha lá o governo alemão, depois da guerra, não tenho a cronologia, comprava uma fazenda de 20 mil alqueires, 20 mil hectares – comprava! Ele não tirava de ninguém. Comprava a fazenda e vinham as famílias e desenvolviam aquela região. Hoje em dia você tem vários italianos, vários alemães lá na região que são produtores que estão lá na região, e que já foram para outra região, cresceram com a rentabilidade da região, foram para o Mato Grosso do Sul, estão indo para Tocantins, agora nessa região de fronteira. É um modelo que existia, um modelo que, já acontecia isso, não precisava ter o MST, já existia isso, sem turbulência social, não precisa fazer nenhum “auê”, nenhuma festa, isso acontecia naturalmente. Como hoje em dia algumas cooperativas que são administradas profissionalmente, elas levam uma parte do desenvolvimento para essas regiões de fronteira, sem nenhuma ideologia, sem nenhuma briga, ou mágoa, acontece, naturalmente.

M. G. – Deixa eu fazer uma outra pergunta para o senhor dessa mesma época: quando vem a redemocratização, foi o momento também do Plano Cruzado. Vocês eram pecuaristas, os pecuaristas foram os grandes vilões na época do Plano Cruzado [risos], botava a polícia federal para caçar o boi no pasto.

J. S. – É, culpados.

M. G. – Os grandes culpados do problema do desabastecimento eram os pecuaristas. O senhor lembra dessa época, a família sofreu um pouco com isso?

J. S. – Essa parte eu participava já.

M. G. – Vocês tiveram boi confiscado? [risos]

J. S. – Não! Essa parte aí eu participava. O Brasil, depois de 1980, começou a inflação, era muito fácil ganhar dinheiro no Brasil, porque se tivesse a consciência da inflação, chegava a 20, 30, chegou nas épocas da hiperinflação 80% ao mês, então era uma loucura. A gente foi passando, teve o início, eu nem me lembro, foram tantos planos, que a gente vai passando. Depois teve o último que o Fernando Henrique fez...

M. G. – Foi o Real.

J. S. – Que foi o Plano Real, que foi uma coisa muito inteligente, que você tinha a URV<sup>8</sup>, lembra-se da URV? A URV tinham oito meses, então fez uma referência intermediária para você tirar a psicologia da inflação.

M. G. – Da cultura inflacionária.

J. S. – Da cultura inflacionária, foi uma coisa muito bacana dessa transição, e aí teve o Sarney tentando fazer esse choque, e o Collor depois com aquele todo radicalismo dele, e impaciência política, tentando fazer. Coisas que passam, você fica meio perdido naquela semana, naquele mês, e o governo tem “flashes” de autoritarismo, mas isso aí é coisa que, historicamente, você se adapta. Na época do Collor, tinha um primo nosso que tinha uma fazenda arrendada de café, perto de Poços de Caldas, e ele ficou muito tenso na época do Collor, lembra que tinha, parou a inflação era 80% ao mês, aí ficou em uns 15 dias um vazio, um inócuo econômico, ele foi lá e pagou a dívida. E depois de 20 dias, 30 dias, deram desconto de não sei quantos por cento na dívida, eu sei que ele ficou... Deu uma complicação na vida dele enorme. Então essas coisas você tem que ser frio na época, ver que não faz sentido, e ver que a inconsistência econômica, ou o radicalismo, vai chegar uma hora que vai passar, e você vai seguindo o caminho.

M. G. – Mas em geral, quer dizer, se fala dos anos 80 como um período muito ruim para a agricultura, que não tinha crédito, não tinha dinheiro...

J. S. – Depende do setor. É 80? Depende do setor, você não tinha crédito, mas também você tinha um custo social, ou uma exigência social muito mais baixa, então você

---

<sup>8</sup> Unidade Real de Valor.



conseguia ter um custo de produção mais baixo. É, 80 não foi uma época muito positiva de rentabilidade.

M. G. – Que é o momento que vocês começam a investir em laranja também?

J. S. – É. O modelo nosso, naquela época, em laranja, e a gente estava indo muito para o Paraguai.

M. G. – Vocês já estavam indo para o Paraguai nessa época? Em que época vocês vão, mais ou menos?

J. S. – Então, agora você me pegou, eu não lembro. A família acho que está uns 20, 30 anos no Paraguai, mais ou menos. E era muito barato, era uma região de muita fronteira, e tinha muito, tem ainda, mas tem um risco político grande, mas ecologicamente é um país muito positivo para a pecuária, e agora está entrando grãos lá.

M. G. – E vocês é pecuária lá?

J. S. – É, mas está começando, meu irmão está começando a mexer com soja lá agora, na região oriental. Laranja a gente foi plantando devagarzinho, então não foi uma década de muita evolução. A década maior foi a década depois de 2000, que a gente começou a crescer bastante. Foi pequena, mas como você tem um vício de continuamente estar crescendo, você pega uma parte da rentabilidade, reinveste, quer crescer. Você pode crescer menos, mas você cresce, você não tem muita restrição, sempre quer estar reinvestindo, tem uma característica de ser empreendedor e está querendo crescer qualitativamente e quantitativamente. O que normalmente acontece nessas épocas que o ambiente externo não está muito propenso para o desenvolvimento, então o que você prioriza? Você prioriza investimentos em qualidades, em tecnologias, não em quantidade, então, por exemplo, apertou, não está um ano muito bom, tanto a nível de preço quanto a nível de produtividade, você tende a olhar e falar :-“poxa, mas eu posso trocar o trator, esse trator – por exemplo - trabalha como se fossem dois tratores, ele tem uma produtividade melhor, então vou vender dois e comprar um, com isso eu vou reduzir o custo”, então você começa a focar mais o teu, nessas épocas assim, de década de 80, que realmente não foi tão boa, você tende a investir em tecnologia.

L. R. – Vocês investiram também em algum tipo de estudo, por exemplo, estudo do solo, estudo, no caso da laranja, algum tipo de estudo que mostrasse como você poderia produzir mais, ou evitar mais pragas?

J. S. – Com certeza, isso é constante, a gente se mune, conversa com muita gente antes de entrar, se mune de todas as informações daquela época, mais modernas, e decide tecnicamente o que foi. Mas, por exemplo, para você ver como a coisa evolui: foi em 89, 90, a gente começou a plantar, as pessoas ficavam espantadas com o que a gente estava fazendo, os tradicionais, os conservadores: -“não, vocês estão pondo muita árvore por hectare”. A gente plantava 320 árvores por hectare.

M. G. – O normal era quanto, naquela época?

J. S. – O normal era 200, 250. Era oito por quatro, a gente fazia sete por três, era o espaçamento. Hoje em dia, está em 650, 700! É normal isso, a maioria das pessoas fazem, então estamos atrasados.

L. R. – E por que vocês decidiram, naquela época, plantar mais laranja por hectare? Teve alguma decisão técnica, vocês foram, por exemplo, para o exterior, e viram que lá tinha esse modelo? Como que foi esse processo decisório?

J. S. – Na realidade, a cultura de agricultor você vai buscar em todas as universidades, e alguns pesquisadores que podem estar ou não estar nas universidades, e você vai conversar sobre o assunto. E normalmente, às vezes, o acadêmico, ele sabe que dá para fazer, só que, por enquanto ele não conscientizou o agricultor de que pode fazer isso. E a gente gosta, ou não tem problema, de tomar alguns riscos, fazer algumas inovações. Você conversa com todos os pesquisadores, filtra o que você concorda, o que você não concorda, dentro do teu senso e faz. Naquela época a gente comprava estudos, e conversava com os pesquisadores mais tradicionais, e você vai colocando, discutindo a técnica, e vai executando, sempre tem que estar evoluindo. Quando eu comecei a trabalhar era zero de colheita mecânica de cana-de-açúcar, hoje é 90%.

M. G. – Ah, em meados dos anos 80 vocês não colhiam...?

J. S. – Zero, cana-de-açúcar, era zero. Laranja não tem ainda uma coisa que é muito viável, o mecânico, mas cana, 90% colhendo mecanicamente.

M. G. – Mas já tinha gente mecanizado, na época?

J. S. – Mas era traço.

M. G. – Traço só?

J. S. – Traço, estatisticamente no setor era traço. E não tinha muitas exigências sociais, você conseguia fazer um bom trabalho. E ainda, dos trabalhadores rurais, o trabalhador na época, era uma elite, dentro dos trabalhadores rurais, para a cana era uma elite, começou com vários benefícios, comparado com os outros. Mas aí vai complicando, você vai tendo que ir mais longe pegar essas pessoas para trabalhar, então você acaba indo para o caminho da mecanização mesmo, é natural.

M. G. – No que a universidade ajudou o senhor na... O senhor trouxe muita coisa da universidade, aplicou no negócio da família?

J. S. – Muito, isso desde o meu pai. O meu pai, quando ele não sentia que tinha muita evolução, na época - hoje em dia não, mas na época, ele tinha vários pesquisadores que iam no Havaí, na Flórida, em Cuba, e traziam as pessoas para cá, e você se tornava amigos mesmo dessas pessoas, eram geneticistas, e tal, e meu pai fazia muito esse trabalho para a associação também. E ele tinha uns amigos do Havaí que era um dos maiores geneticistas de cana na época, então ele trazia para cá, ficava 15 dias, fez todo o modelo de melhoramento genético de cana-de-açúcar no Brasil inteiro, que foi... [inaudível], até esqueci o nome do pesquisador. Enfim, tinha os técnicos de moenda, também, que ele trazia para discutir as tecnologias. Quando não tinha aqui, ele convivia com pessoas de fora, e digeriria, deglutia, perguntava, conversava muito com essas pessoas que tinham a visão lá de fora. Hoje em dia, muitos dos pesquisadores e das tecnologias, as pessoas mais maduras, os pesquisadores mais antigos e com mais experiência, estão aqui no Brasil. Hoje genética de cana tem um centro muito aqui, no Brasil. Hoje, mecanização em soja, por exemplo, o centro é aqui, a agricultura de precisão ainda está entre Brasil e Estado

Unidos. Estados Unidos ainda está mais evoluído, um pouco, mas aqui está evoluindo rapidamente também. Antigamente, às vezes, em alguns setores não tinham pesquisadores aqui no Brasil, mas hoje a gente se relaciona muito com ESALQ<sup>9</sup>, muito com Unesp, algumas federais, acabam se tornando amigos da gente, consultores do IAC<sup>10</sup>, a gente convive constantemente com eles. Tecnologia e conhecimento você não pode ficar muito para trás, você tem que estar, no mínimo, acompanhando. Se você acreditar muito nessa nova tecnologia, daí você antecipa um pouco do que a média, mas você tem que estar, no mínimo, acompanhando ela de perto.

L. R. – O senhor estava dizendo muito da questão de como o senhor aproveitou esse conhecimento da universidade em termos de tecnologia, e em termos de gestão? Porque, no começo da entrevista, o senhor estava dizendo que seu pai já tinha uma visão muito de cadeia produtiva. Como que esse conhecimento, em termos de gestão, foi apropriado pela família?

J. S. – Na realidade a gestão, no caso do meu pai, é mais uma coisa intuitiva. Meu irmão do meio, ele fez administração de empresas, ele começou a trabalhar...

M. G. – Estudou aonde? Desculpa.

J. S. – Ele estudou no Mackenzie, e depois ele estudou no interior. Mas ele também não acabou a faculdade, começou a trabalhar cedo, com 20 anos, 21 anos. Meu irmão começou a trazer esse modelo mais, teoria Y, teoria X, teoria Z, tinha aquelas coisas naquela época, e foi trazendo, minha mãe era muito receptiva nisso também, e ajudava na parte mais estrutural, não de salário, de economia, mas na parte mais estrutural, de recursos humanos, e foi evoluindo junto com outras empresas, que trocava ideias, e trazia alguns conhecimentos de gestão da parte mais GV, e tudo mais. E aí depois de um tempão, ele tinha 35, 40 anos, eu comecei a trabalhar, também vinha de um lado mais acadêmico, de um lado mais técnico de gestão, que eu fiz economia agrícola, e você vai se capacitando. Você vai com professor de administração, vai com outro acadêmico, pede, organiza os departamentos, e você vai construindo como se fosse a fazenda, ou a

---

<sup>9</sup> Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz.

<sup>10</sup> [Instituto Agronômico de Campinas](#).

propriedade, ou a empresa, como se fosse uma empresa mesmo, e vai evoluindo, vai crescendo, você tem referências claras. Esse conhecimento vai muito de você estar curioso para estar receptivo a essas novas tecnologias, esses novos modelos de gestão. E aí, à medida que você vai evoluindo, e você vai se relacionando com pessoas que não tem a tradição agrícola, que no caso é uma faculdade de administração, hoje em dia não, mas naquela época sim, e você vai trazendo essas ferramentas de metas, de orçamento, de fluxo de caixa, de recursos humanos, de treinamento, de seleção, de participação, de resultados, você vai trazendo esses conhecimentos, essas ferramentas básicas, e elas vão dando certo, porque dão mesmo, você estimula as pessoas, tanto em nível de conhecimento, quanto a nível monetário, e, não sei. É uma coisa que começa a engrenar e fica natural dentro da empresa.

M. G. – A partir de quando, mais ou menos, o senhor identifica que esse padrão começou a prevalecer dentro da empresa de vocês, pelo menos?

J. S. – Na realidade, é muito modismo, essa coisa de gestão tem muito modismo, aparece um super consultor aí, carismático, ele inventa uma fórmula nova, e aí todas as empresas: “não, vamos fazer a teoria não sei o quê”. É muito de ciclo, mas na essência, começa a base que você precisa se organizar, e você precisa ter uma visão numérica de futuro, mas vamos falar assim: começou com o meu irmão, e ele foi muito eficiente, muito competente com relação a esse quesito. Vamos dizer assim, entre 75 e 80, anos 1975 a 1980, que começou a realmente trazer, o início dessas ferramentas. E vai evoluindo.

L. R. – Mas esse início, ele surge em razão de alguma demanda específica, por exemplo: queda da produtividade? Início, por exemplo, das ações trabalhistas, que está tendo uma certa consolidação dos direitos dos trabalhadores rurais?

J. S. – Crescimento. Ele surge a partir do momento que se começa a crescer muito rapidamente, e você começa a não ter ferramentas para conseguir controlar, ou estimular, ou monitorar, a maneira como você queira dizer, o adjetivo eu estou me confundindo um pouco aqui com os adjetivos [risos], o crescimento da empresa. Você vai organizando o quebra-cabeça dentro da empresa para poder estar pronto para crescer, ou estar organizado para crescer. Porque a hora que você vai crescendo desordenadamente, você pode ter uma surpresa desagradável de gestão, de resultado e tudo. Mas é uma necessidade

para você se organizar e prever melhor o que vai acontecer, e quanto você vai gastar, e estimular as pessoas também, uma maneira de gestão em geral.

L. R. – Vocês tiveram algum tipo de consulta especializada na área, por exemplo, de gestão de empresa familiar?

J. S. – Ah, isso é mais recente.

L. R. – Porque é bem comum algumas empresas familiares se desestruturarem em razão de brigas entre os herdeiros. A fundação Dom Cabral se especializou no desenvolvimento de modelos de gestão específicos para essas empresas.

J. S. – É, a gente fez isso, quando veio a geração... [pausa].

M. G. – O microfone caiu aqui.

L. R. – está bom? Está ok?

F. H. - Vamos aproveitar e fazer uma parada para troca da fita.

[FINAL DO ARQUIVO pho\_1949\_jose\_eugenio\_sobrinho\_2011-12-05\_02]

L. R. – A gente tinha parado na pergunta que eu tinha feito, se houve alguma consultoria específica no caso, por ser uma empresa familiar?

J. S. – Vamos falar um pouco mais em um passado recente, de dois mil e pouquinho, 2002/ 2003, e tal. Veio recente, com a geração abaixo da minha ficando mais madura, a gente foi fazendo as ferramentas, foi tomando contato com essas ferramentas de empresas familiares, e a gente foi vendo que são ferramentas muito positivas, e a decisão, no caso, de fazer uma fusão com uma multinacional, ou se tornar sócio de uma grande empresa, que tem uma parte dos empresários que diz que é um ciclo. Você se junta com uma grande multinacional, e participa desse crescimento, desse conhecimento, junto com a multinacional, e que é um caminho possível, um caminho viável, um caminho muito positivo, produtivo, te da, de certa forma, um pouco menos de risco, entre aspas, e tem o

caminho da continuidade em uma empresa nacionalizada, em uma empresa mais característica, com uma característica mais familiar. No nosso caso, isso é uma questão muito pessoal, é minha, da minha parte, foi que os meus dois irmãos não estavam com muita, diríamos, vontade de dar continuidade na empresa. Estavam com os filhos mais de idade, meu irmão mais velho sempre foi mais pecuarista do que usineiro, então os meus dois irmãos resolveram montar, tinha essa globalização tomando uma dimensão muito grande. Por mim, uma geração, de certa forma, um pouco mais nova do que eles, eu não gostaria, mas em uma sociedade, minoria, você tem que aceitar, na medida do possível, aceitar esse caminho, mas por mim, nessa crise de 2007/2008, a gente conseguiria passar, não digo tranquilamente, mas a gente conseguiria passar de uma maneira muito firme, sem negociar nenhum valor de credibilidade, e tudo mais, mas foi uma opção dos irmãos, que foram aceitas, tem que ser aceita pela sociedade, e que foi tranquilo. Uma opinião de diferença, e a gente, depois dessa divisão que teve, foi super harmônico, a gente é muito respeitoso.

M. G. – Quando é que houve a divisão?

J. S. – Faz uns dois anos, mais ou menos. Mas a família, voltando um pouco no foco da pergunta dela [risos], porque eu estou meio enrolando, a família, essas mecânicas das consultorias, e tal, precisa estar muito claro o que a família quer, se ela quer continuar, ou acabar profissionalizando a família, porque não necessariamente toda a família precisa ser gestora. O que é profissionalizar a família? É ensinar as gerações que estão vindo, que o conselho, o acionista, o investidor, ele é tão importante quanto o gestor, quanto a pessoa que está no dia-a-dia lá. Ele não precisa estar no dia-a-dia, mas ele estando na estratégia, ajudando a estratégia, palpitando, sendo capaz, tendo as informações estratégicas para ele poder ajudar a decidir, é importante. Então, o que foi difícil para a gente foi saber profundamente a diferença do que é o papel do acionista, do que é o papel do gestor, e do que é o papel da sociedade, que é aquela tripartite básica que falam nas consultorias e tal. Quando você tem uma empresa familiar, a sociedade, você não escolheu os seus sócios, você herdou os seus sócios.

L. R. – Eles estão dados.

J. S. – É, estão dados e tal, então é uma coisa complexa. Que algumas coisas você concorda, outras coisas não, então se tiver um ambiente que os objetivos, primeiro, que os objetivos sejam comuns, vai fácil, mas quando é muito: “eu quero ir para o sul, você quer ir para o norte” [riso], aí fica uma coisa um pouco mais complexa para você gerir profissionalmente uma empresa. Eu acho que são ferramentas, primeiro de tudo é harmonizar a família, independente de qual objetivo de um, de outro, possa ter. O gosto ou a vontade de cada um, do empreendedorismo, mas é harmonizar, e estando harmônico a família se entende. Uma parte da família perpetua – perpetua é uma palavra meio gozada -, mas dar continuidade no que foi construído, na história, mas hoje em dia você vê, o que ficou mesmo forte na família é que as raízes, meu pai falava: “ah, nós somos família de agricultores, essencialmente nós somos agricultores”. É um outro modelo, hoje em dia, de agricultor, que é uma empresa, mas na essência ficou a família, de gestão do dia-a-dia ficou na agricultura, olhando a parte da cadeia. No futuro é um outro modelo. A gente tem, um dos irmãos tem um assento no conselho na Raízen, por parte da Cosan, você influencia os caminhos, você não gere o caminho, você influencia o caminho a nível institucional, o futuro. É um ciclo que se fecha, outro que se abre.

L. R. – E tem regras claras, por exemplo, para que os sobrinhos possam ingressar na empresa? Como é...

J. S. – Nós fizemos essas regras, nesse período.

M. G. – Quer dizer o que, as regras estão escritas?

J. S. – A gente fez essas regras, mas o mundo externo, macroeconômico, foi muito mais forte do que as regras internas desse modelo de convívio de uma empresa familiar. É bom você começar muito antes a discutir isso, muito no início, quando a geração seguinte está com, sei lá, hoje se fosse começar de novo, estivesse com 10 anos o primogênito, para você ir montando as regras de gestão, que tem uma carga emocional muito grande em montar essas regras, é uma complexidade muito grande. Que quando você entra no universo emocional da família, a maioria das vezes ele é muito diferente do universo racional, com a estratégia, o que é, como é que a gente faz, e às vezes fica um pouco você gastando muita energia com o lado emocional, então é muito complexo. Agora cada núcleo que hoje, eu posso falar para você de hoje, hoje cada núcleo, na característica de



cada um, está se organizando da maneira que melhor... no caso do núcleo da Agroterenas, que é a empresa que hoje eu sou controlador, você viu, eu falei, eu tenho um filho que está indo para um caminho totalmente diferente, não sei quanto tempo vai durar, mas eu não tenho muito..., tem que profissionalizar ele para ser um acionista. O outro pode estar por um caminho, se ele for, se eu sentir que ele está tendo boas regras e está capacitado, o bom seria que ele tivesse uma experiência fora da instituição, que ele pode algum dia vir a ser acionista, e vir para contribuir com alguma coisa de nova, diferente e evolutiva. Essas regras, elas são muito caso a caso, você vê essas famílias tradicionais, o José Ermírio de Moraes tem um modelo. Qual o exemplo outro mais? Tem o pessoal do grupo Algar, tem um outro modelo, são nuances de características de cada família, que você adapta as regras, mas o bom mesmo, na essência, tem que ter humildade, porque não pode ser muito tradicional assim, ou achar que tem o rei na barriga, tem que ter humildade, tem que estudar, para se capacitar, para poder pelo menos ter a consciência para discutir, em uma reunião de acionistas, as estratégias e os conceitos. E no terceiro pilar, gostar de trabalhar, ser ambicioso, ser empreendedor - ambicioso não no mau sentido, ambicioso no bom sentido. Ser empreendedor, entender a essência dessas ferramentas administrativas, eu acho que é por aí, na essência é isso daí. Cada família vai fazer a regra dela, e, enfim, vai se organizar de uma maneira diferente, não tem muito um “tabelão” que você faz assim, um “check list”.

M. G. – O senhor acha que ir para o exterior é importante nessa formação, nessa profissionalização? Fazer um MBA fora, uma coisa assim?

J. S. – Muito. Hoje em dia não é o fundamental, mas para você ter uma qualidade, para você poder, por exemplo, se organizar para vender para a China, por exemplo, é bom que essas gerações, não só da família, mas dos executivos também, tenham tido um contato com outras culturas, porque ele aprende alguns conceitos, ou alguns pré-conceitos da outra cultura, que ele ficaria mais flexível, enfim, uma visão globalizada, uma língua diferente, uma visão globalizada. Porque se ele fica muito no conforto da cultura, ele não pode nem até trazer coisas novas, e tudo mais, então é muito importante que você tenha contato com outras culturas.

M. G. – O seu inglês ajudou na sua vida profissional?

J. S. – Ah, bastante. Eu não tenho um inglês acadêmico, nem um inglês muito...

M. G. – Sim, mas viveu um ano fora, é bastante.

J. S. – É, que você consegue fazer negócios, na parte de laranja a gente vende um pouco, exporta suco de laranja, então tem cliente que vem da Inglaterra, tem cliente que vem da Polônia, cliente que vem da Alemanha, precisa saber receber, saber se comunicar um pouco coloquialmente com essas pessoas, é muito importante. Você ler um *The Economist*, uma revista americana, ou alguma coisa mais científica, você ter essa base é muito bom, é um diferencial muito bom. Hoje em dia já é natural, a maioria dos profissionais, dos executivos, tem isso, mas é muito bom você sempre estar podendo buscar conhecimento, buscar informações, e vender também o teu produto [risos], vender o teu produto também em outras culturas.

M. G. – Quando o senhor entrou nos negócios da família, a família já exportava?

J. S. – Não.

M. G. – Não?

J. S. – Não.

M. G. – Nada, nada? Nem vendia carne para frigorífico que exportava?

J. S. – Não, sempre produtor agrícola, a gente fazia parte da Coopersucar, depois a gente vendia açúcar, depois a gente entrou no varejo. A história da Nova América, nossa, se eu for falar a história do Nova América aqui, é uma história muito rica de detalhes, e de sucesso, e tudo mais. A gente começou com varejo de açúcar, depois compramos a principal marca de açúcar do Brasil.

M. G. – A União, não é?

J. S. – A marca União. Tinha um terminal em Santos, fazia exportações, tinha uma “trading”, é muita coisa. A Nova América passou por tudo isso, e hoje na Raízen é uma

coisa natural, até tem várias empresas que são de focos diferentes, mas a gente fazia tudo. Tinha uma “trading”, tinha um porto, vendia, às vezes, FOB<sup>11</sup>, às vezes custo e frete para fora, muito pouco, mas vendia também, negociava fixação em bolsa, enfim, era uma empresa completa. Tinha acho que 100 mil clientes ativos por mês, a marca União, era uma coisa assim, uma empresa..., hoje ainda é. Não sei em que parte que está a coisa, mas a Nova América era uma marca muito forte, era uma marca que tinha influência em vários tipos de seguimentos do setor.

M. G. – Qual o percentual de mecanização que vocês têm no açúcar hoje?

J. S. – Ah, hoje, na parte agrícola, vem crescendo muito, porque as exigências sociais estão quase que..., impossíveis eu não vou dizer, mas eles estão encarecendo muito as exigências sociais.

M. G. – O custo da mão de obra?

J. S. – É, está encarecendo muito, e está ficando inviável o custo da mão de obra. A gente está investindo hoje, há quatro, cinco anos atrás era 10%, mais ou menos, hoje é 90!

M. G. – 90% de mecanização?

J. S. – É, está investindo violentamente em mecanização, e a gente acha que não tem..., sem volta. Você tem os protocolos ambientais que você queimava cana.

M. G. – Pois é, corta a cana...

J. S. – Hoje você tem um compromisso de não cortar.

M. G. – Não queimar.

J. S. – Desculpa, não queimar, enfim, você tem algumas limitações ambientais, hoje não tem volta, já, já é 100%. E isso é uma coisa positiva, porque você eleva o nível, a

---

<sup>11</sup> Free on Board.

qualidade e o nível de tecnologia de conhecimento que você tem que ter de um operador de máquina, você faz com que a economia cresça, dá para você melhorar o ganho dele. Você só tem que fazer com um pouco de calma, para essas pessoas que cortavam cana não ficarem economicamente sem trabalho, mas está natural. E o Brasil crescendo como está, as pessoas, naturalmente, elas se ajustam, se adaptam, está sendo tranquilo.

M. G. – Vocês fazem algum investimento no sentido de reciclar mão de obra? As pessoas que antes faziam uma coisa passem a fazer outra?

J. S. – Total. Nessas comunidades, a gente tem a instituição principal nossa, que é a UNICA<sup>12</sup>, tem um projeto em parceria com as usinas, e com as agrícolas, que você capacita as pessoas para operar máquina, é total isso daí. Tem muitas instituições que estão participando para a requalificação dessas pessoas em cada região. Isso está acontecendo rápido. Nossa, está muito rápido!

M. G. – Vocês têm setor específico de responsabilidade social, investimento em responsabilidade social?

J. S. – O conceito da sustentabilidade, que agora está em voga, a gente fazia isso muito intuitivamente, só que hoje em dia é outra coisa, é outra ferramenta que está em moda. Todo mundo discuti a sustentabilidade.

M. G. – Principalmente para quem vem de fora, no exterior também.

J. S. – É, tem mais exigência, aí tem o universo das certificações. A gente fazia isso naturalmente, começou com a minha mãe. Minha mãe tem 88 anos, está viva ainda, ela tinha assistência social, tinha médico na fazenda, essencialmente isso faz 50 anos que fazia, só que agora está dando uma roupagem mais profissional, vamos dizer assim, mais bonita, mas essencialmente a gente fazia isso. Lógico, não era assim, mas fazia isso, a essência disso tinha já. Conservação de solo – entrando no lado mais ambiental – mata ciliar, antes da lei, dessa brigaria que está a lei, a gente recompunha a mata ciliar das fazendas. Não estão todas, ainda, recompostas, mas a gente fazia isso como uma

---

<sup>12</sup> União das Indústrias de Cana-de-Açúcar.

necessidade natural, que a gente fazia por cultura. Agora a parte econômica, de remunerações variáveis, que é um dos pilares, você tem que ser ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável. Esses são os três pilares, na minha visão, acho que esse é o básico da sustentabilidade. Isso a gente tenta fazer, com a modernidade, a gente tenta fazer faz muito tempo, então vai evoluindo, vai se exigindo outras ferramentas, e você vai fazendo. Remuneração variável, é natural, é um valor nosso, você faz muito por intuição. Primeiro porque é correto, é bom negócio, é moderno, precisa fazer.

M. G. – Valoriza a marca.

J. S. – Valoriza. Acho que não, é uma consequência. E tem muita coisa, hoje em dia, tem muita coisa que...

M. G. – O senhor quer atender o celular? A gente pode interromper.

J. S. – Não, não, está tranquilo. Daqui uns 10 minutos a gente precisa parar. Hoje a sustentabilidade, como posso dizer? Tem muita gente que fazia, mas não estava organizada a comunicação, que era o conceito da sustentabilidade. E hoje algumas empresas estão usando, até exageradamente: “oh eu sou sustentável, oh, não sei o quê”, mas para fazer marketing, mas como a gente não é muito “marqueteiro”, a gente faz isso porque acha certo, porque precisa. Não faz por que: “oh, eu estou fazendo porque é bonzinho”. A gente é até meio ingênuo com relação a isso, mas esse conceito da sustentabilidade está presente, é um valor nosso. Não precisa falar que você é sustentável. Você tem a queima da cana, é uma discussão muito forte, a pegada de carbono, são contas que estão sendo feitas, que são sérias, científicas, e a gente está buscando o conhecimento para entender até se a gente faz certo, faz errado, dentro dessa modernidade ambiental, que a gente está fazendo. A gente usa a sustentabilidade não como uma propaganda para falar que você é correto, que você é moderno, porque a gente acha certo, porque é bom negócio, você tem que fazer as coisas que você acha que tem um “up to date” científico. Se você não fizer, você está fora do jogo.

M. G. – Posso fazer mais uma pergunta para o senhor?

J. S. – Tranquilo.

M. G. – Na medida que o agronegócio brasileiro vem se afirmando como um grande negócio, a gente tem cada vez mais grupos internacionais investindo aqui no Brasil, tanto comprando terras quanto investindo nos negócios, nas indústrias, nas empresas. Como o senhor vê esse processo? Qual a visão do senhor?

J. S. – Não tenho nenhum preconceito disso, acho que a soberania nacional não vai ser abalada com esse tipo de coisa, a gente tem que ficar alerta com regras muito equilibradas para você poder, o capital nacional e o estrangeiro, ter as mesmas regras e chances. Mas o que acontece no Brasil é que, por exemplo, você vai em um banco hoje, não estou falando uma empresa globalizada, mas uma empresa brasileira, você fala um financiamento de cinco anos, mais de cinco anos, é um palavrão para os bancos. Estive visitando o Chile 15 dias atrás, você tem um modelo financeiro que o próprio sistema financeiro no Chile, dinheiros de 10, 15, de 20 anos são naturais, e com taxas de juros razoáveis. Então não é um palavrão você falar em um financiamento de 15 anos, e no Chile, que é vizinho nosso, um país que está desenvolvido. O duro para o brasileiro, com relação a esses investimentos internacionais, que os modelos de fundos de pensões americanos, europeus e tal, e os fundos soberanos de alguns países da Ásia e, enfim, de outros países, eles têm dinheiros com juros muito mais baratos e juros muito mais longos que os brasileiros têm. É uma ferramenta, ou é uma opção que eles têm que os brasileiros não têm, quer dizer, precisamos ter algum tipo de..., é estrutural isso economicamente, mas porque os brasileiros também querem crescer, mas eles não têm esse dinheiro de longo prazo que tem esses fundos e tudo mais, ou esses fundos de pensão. Eu acho que ideologicamente eles têm a contribuir, tem uma liquidez esses fundos, não tem nada contra ou a favor, eu acho que é um modelo, a maioria deles é para comprar patrimônio, e não fazer a gestão, nacional ou internacional, crescer, acho que é uma forma de financiar a produção. Você pega a China, por exemplo, a China está entrando na Bahia não como proprietário, mas sim como um verticalizador, que é um modelo de Cargill, um modelo de Bunge e tal. Não tenho nenhum preconceito, acho que esses modelos, eles vão evoluindo, e o Brasil acho que tem que aproveitar, a gente tem que respeitar realmente essas regras modernas, e esse conhecimento científico de proteção do meio ambiente, para a gente não ter perpetuidade em um solo nosso, até para agregar tecnologia e evolução em um solo nosso, não judiar, não fazer coisas erradas na parte ambiental, e

crescer, independente da onde venha o dinheiro. Se for de fontes boas e fontes sem nenhum tipo de problema moral, ético, e tudo mais, eu acho que é bem-vindo, não tenho nenhum tipo de restrição com relação a isso.

L. R. – Então tá, então a gente só tem a agradecer pela sua disponibilidade. A gente sabe que é muito difícil disponibilizar tanto tempo.

J. S. – Você viu que a gente tentou fazer terça-feira, vocês não podiam. Você veio do Rio hoje?

L. R. – É.

J. S. – Legal. Vocês desculpem, que eu tenho, onze e meia eu tenho um compromisso.

M. G. – Não, o senhor que nos desculpe pelo tempo.

[FINAL DO DEPOIMENTO]